

TARTU ÜLIKOOL  
Sotsiaalteaduste valdkond  
Johan Skytte poliitikauuringute instituut

Merée Marleen Ruzitš

**KOLLEGIAALSE JUHTIMISE TEOORIA KASUTAMISE VÕIMALIKKUS EESTI  
KOHALIKES OMAVALITSUSTES**

Bakalaureusetöö

Juhendaja: Eva Piirimäe, PhD

Tartu 2019



Olen koostanud töö iseseisvalt. Kõik töö koostamisel kasutatud teiste autorite seisukohad, ning kirjandusallikatest ja mujalt pärinevad andmed on viidatud.

.....

*/Merée Marleen Ruziš/*

Kaitsmine toimub ...../kuupäev/ kell ...../kellaaeg/  
...../aadress/ auditooriumis ...../number/.

Retsensent: ..... /nimi/ (...../teaduskraad/),  
..... /amet/



## Lühikokkuvõte

Eestis toimus 2017. aastal haldusreform, mille käigus liideti kohalikke omavalitsusi ja sellega vähendati nende üldarvu. Ühelt poolt nähakse liitmisega kaasas käivat kohalike omavalitsuste vahelise koostöö paranemist, kuid teisalt on probleemkohaks ääremaastumise soodustumine. Koostöö arengu toetamise ja ääremaastumise ära hoidmise jaoks, on vajalik võtta kohalikes omavalitsustes kasutusele uusi juhtimismudeleid.

Töö ülesandeks oli uurida kollegiaalse juhtimise kui ühe võimaliku uue juhtimismudeli kasutusele võtmise võimalikkust Eesti kohalikes omavalitsustes. Bakalaureusetöös kasutati kvalitatiivseid analüüsi meetodeid, täpsemalt oli tegemist juhtumiuuringuga, mille käigus viidi läbi tekstianalüüsid, intervjuud ja nende analüüsid. Uurimusest selgus, et püstitatud hüpotees - Eesti kohalikes omavalitsustes on võimalik kasutada kollegiaalset juhtimist, on tõene.



# Sisukord

|  |           |
|--|-----------|
| <b>Lühikokkuvõte .....</b>   | <b>3</b>  |
| <b>Sisukord.....</b>   | <b>4</b>  |
| <b>Sissejuhatus.....</b>   | <b>6</b>  |
| <b>Põhjendus .....</b>   | <b>8</b>  |
| <b>0.1 Töö põhjendus haldusreformi seisukohalt.....</b>                              | <b>8</b>  |
| <b>0.2 Töö põhjendus koostöö seisukohalt .....</b>                                   | <b>9</b>  |
| <b>Teooria: kollegiaalne juhtimine ja demokraatia .....</b>                          | <b>11</b> |
| <b>1.1. Kollegiaalne juhtimine .....</b>   | <b>11</b> |
| 1.1.1. Kollegiaalse juhtimise eelised.....   | 12        |
| 1.1.2. Kollegiaalse juhtimise puudused.....  | 12        |
| 1.1.3. Kollegiaalne juhtimine ja demokraatia .....                                   | 13        |
| <b>Kollegiaalse juhtimise tegurid: waldorfkoolid ja kohalikud omavalitsused.....</b> | <b>15</b> |
| <b>2.1. Waldorfkoolide juhtimine.....</b>  | <b>15</b> |
| 2.1.1 Juhtimisstruktuur .....  | 15        |
| 2.1.2. Otsustusprotsess.....   | 16        |
| 2.1.3. Koostöö .....   | 16        |
| 2.1.4. Vastutus .....  | 17        |
| <b>2.2. Eesti kohalike omavalitsuste juhtimine.....</b>                              | <b>17</b> |
| 2.2.1. Juhtimisstruktuur .....   | 18        |
| 2.2.2 Otsustusprotsess .....   | 19        |
| 2.2.3 Koostöö .....  | 20        |
| 2.2.4 Vastutus .....   | 20        |
| <b>Meetod .....</b>  | <b>22</b> |
| <b>Analüüs .....</b>   | <b>24</b> |
| <b>4.1 Tegurite võrdlus .....</b>  | <b>24</b> |
| 4.1.1 Juhtimisstruktuur .....  | 24        |
| 4.1.2. Otsustusprotsess.....   | 24        |
| 4.1.3. Koostöö .....   | 25        |
| 4.1.4. Vastutus .....  | 25        |
| <b>4.2 Intervjuud.....</b>   | <b>25</b> |
| <b>4.3 Arutlus.....</b>  | <b>32</b> |
| 4.3.1. Juhtimisstruktuur .....   | 32        |
| 4.3.2. Otsustusprotsess.....   | 33        |
| 4.3.3. Koostöö .....   | 34        |
| 4.3.4 Vastutus .....   | 35        |
| 4.3.4. Järeldused .....  | 36        |
| <b>Kokkuvõte.....</b>  | <b>39</b> |
| <b>Summary .....</b>   | <b>41</b> |
| <b>Kasutatud allikad .....</b>   | <b>43</b> |





|   |    |
|---|----|
| Lisad .....                             | 45 |
| 5.1. Tegurite võrdlus .....             | 45 |
| 5.2. Intervjuu küsimused .....          | 47 |
| 5.3. Intervjuude transkriptsioonid..... | 48 |
| Intervjuu A.....                        | 48 |
| Intervjuu B.....                        | 51 |
| Intervjuu C .....                       | 55 |
| Intervjuu D.....                        | 61 |
| Intervjuu E .....                       | 67 |
| Intervjuu F .....                       | 72 |
| Intervjuu G .....                       | 77 |

# Sissejuhatas

Eestis 2017. aastal toimunud haldusreformi üheks eesmärgiks on Eesti kohalike omavalitsuste töö efektiivsemaks muutmine. Üheks võimalikuks efektiivsuse parandamise suunaks on kohalike omavalitsuste vaheline koostöö, mida nähakse omavalitsuste ühinemisega kaasas käivat. Samas ei saa välistada, et koostöö ei parane ja kasutusele tuleks võtta teistsugused meetmed selleni jõudmiseks. Autor näeb ühe võimaliku meetmena kollegiaalse juhtimise rakendamist kohalikes omavalitsustes, mille läbi paraneks omavalitsustesisene koostöö ja millest tulenevalt paraneks ka väline koostöö.

Eesti rahvastikust 15% elab hajaasustusega piirkondades (Ene-Margit Tiit 2014, 43), mis on haldusreformi üheks probleemkohaks, sest haldusreformi käigus liideti väikesed kohalikud omavalitsused omavahel või suurte omavalitsustega, mis omakorda võib hajaasustuse tõttu viia vähem asustatud piirkondade ääremaastumiseni. Ääremaastumise peatamiseks on vaja kasutusele võtta uusi juhtimismudeleid (Lõhmus, Sootla, Kattai, Noorkõiv 2016, 6) ja kollegiaalne juhtimine võiks olla üheks uueks mudeliks, sest tunnuste järgi sobiks ta ääremaastumist ära hoidma.

Enne kollegiaalse juhtimise kui uue juhtimismudeli soovitamist tuleks vaadelda selle teoreetilist sobilikkust Eesti kohalike omavalitsuste kontekstis. Käesoleva bakalaureusetöö eesmärgiks ongi uurida kollegiaalse juhtimise rakendamise võimalikkust Eesti kohalikes omavalitsustes. Rakendamise võimalikkuse kindlakstegemiseks kasutatakse kvalitatiivset meetodit, milleks on juhtumiuuring. Juhtumiuuringu käigus viiakse läbi tekstide sekundaaranalüüs ja intervjuud ning nende analüüs. Kvalitatiivsete uurimismeetoditega kaasneb subjektiivsus ja selle vähendamiseks ongi autor otsustanud kasutada kahte erinevat analüüsimeetodit.

Esmaseks tööülesandeks on võrrelda omavahel üht eksisteerivat näidet kollegiaalsest juhtimisest ja juhtimist Eesti kohalikes omavalitsustes ning saadud võrdluse põhjal analüüsida kollegiaalse juhtimise kasutamise võimalikkust Eesti kohalikes omavalitsustes. Autor on

valinud konkreetse kollegiaalse juhtimise näite Waldorfi koolide (edaspidi töös waldorfkool<sup>1</sup>) näol, sest kollegiaalsusel on erinevaid vorme ja töö eesmärgini jõudmiseks otsustas autor valida puhta, teooriale toetuva, kollegiaalse juhtimise, mille esindajateks on waldorfkoolid. Võrdluse aluseks on teorias kirjeldatavad kollegiaalse juhtimise tegurid, milleks on juhtimisstruktuur, otsustusprotsess, koostöö ja vastutus. Lisaks teoreetilisele võrdlusele viib autor läbi lühiintervjuud kohalike omavalitsuste liikmetega. Intervjuude küsimused tuginevad kollegiaalse juhtimise teguritele ja annavad autorile võimaluse hinnata vastanute seisukohta kasutusel olevate meetodite ja kollegiaalsuse võimalikkuse kohta.

Töö põhiosa on jaotatud neljaks peatükiks – teooria, tegurid, meetod, analüüs. Teooria peatükis kirjeldatakse kollegiaalse juhtimise teooriat, selle eeliseid ja puuduseid ning seotust demokraatiaga. Tegurite peatükis tuuakse välja nii waldorfkoolide kui ka kohalike omavalitsuste juhtimine vastavalt kollegiaalse juhtimise teguritele. Edasi selgitatakse empiiriliseks analüüsiks valitud meetodeid ja nende kasutamist. Viimases peatükis, milleks on analüüs, võrreldakse tegurite peatükis kirjeldatud waldorfkoolide ja kohalike omavalitsuste juhtimist, tuuakse välja intervjuude tulemused ning analüüsitakse mõlemast andmete kogumisest saadud andmeid ja kõrvutatakse seda teooria peatükis välja toodud kollegiaalse juhtimise teooriaga.

Autori püstitatud hüpoteesiks on: Eesti kohalikes omavalitsustes on võimalik rakendada kollegiaalset juhtimist. Hüpoteesi paika pidades peaksid kohalike omavalitsuste ja kollegiaalselt juhitud waldorfkoolide võrdlusest välja joonistuma kahe võrreldava sarnasused või võimalused nende sarnaseks muutmiseks. Samuti peaksid intervjuude tulemused toetama kollegiaalse juhtimise võimalikkust.

---

<sup>1</sup> Eesti keele õigekeelsussõnaraamatu järgi on korrektne kasutada “Waldorfi koolid”, kuid autor kasutab kogu töös suupärasemat, Waldorfi koolides kasutusel olevat ja originaal keelest otse tõlgitud väljendit “waldorfkool”.

# Põhjendatus

## 0.1 Töö põhjendatus haldusreformi seisukohalt

Aastal 2017 toimus Eestis haldusreform, mille üheks seadusega sätestatud eesmärgiks on ühtlasema piirkondliku arengu tagamine (Haldusreformi seadus 2016, [§1(2)]). Haldusreformi käigus suurenes kohalike omavalitsuste mastaap ja üheks väljakutseks Eestis on ääremaastumine, mida võib põhjustada mastaabi suurenemine eriti hajaasustusega piirkondades. Ääremaastumise ennetamiseks või ära hoidmiseks on vaja võtta kasutusele uusi juhtimismudeleid, sealjuures arvestades sellega, et eesmärkide saavutamiseks kasutatavad lahendused võivad olla praegustega võrreldes kulukamad või vähem efektiivsemad. (Lõhmus, Sootla, Kattai, Noorkõiv 2016, 6-7) Võttes arvesse toimunud haldusreformi seadusega sätestatud piirkondliku arengu tagamise eesmärki ja ääremaastumise riski näeb töö autor ühe lahendusena kollegiaalset juhtimist. Kollegiaalses juhtimises on kõigil otsustusprotsessis osalejatel võrdne staatus ja võim (Baylis 1989, 7), mis kohustaks kohalikes omavalitsustes võtma arvesse kõikide piirkondade esindajate huvisid - tagades sellega üksuse äärealade kaasamise ja kaasamise läbi omakorda ühtlasema piirkondliku arengu.

Rahandusministeeriumi poolt välja antud praktiliste juhiste kogumikus kohalikele omavalitsustele tuuakse välja, et suurtes kohalikes omavalitsustes ei saa tagada huvigruppide huvide esindamist vaid üksikud esindajad volikogus, millest tulenevalt personaalsed huvid tuleb ühendada ja kujundada kogukonna hoiakuteks ja seejärel saab volikogu neid menetleda (Lõhmus, Sootla, Kattai, Noorkõiv 2016, 6). Samas ei ole seaduses ette nähtud institutsionaalseid mehhanisme kuidas tagada kõikide huvigruppide huvide ärakuulamine ja võimalusel arvesse võtmine kogukondade poliitikat kujundades. Sellest tulenevalt saab teoreetiliselt tekkida situatsioon, kus volikogus väiksema toetusega huvigrupi huvid jäetakse kõrvale, et pühendada rohkem aega suurema toetusega huvigrupi huvidele. Tekkinud situatsioonis võivad arvesse võtmata jääda ettepanekud vähemate toetajatega grupilt, mis laiemas perspektiivis võinuks kasu tuua tervele kogukonnale.

Ühelt poolt saab välja tuua, et liigne personaalne kontakt huvigruppide või indiviididega võib viia avaliku võimu tähelepanu teisejärgulistele probleemidele ja samas isikliku kontakti puudumine võib viia elanike huvi vähenemiseni kohaliku omavalitsuse asjade suhtes (Sootla,

Kattai, Viks 2009, 19). Varasemalt kirjeldatud teoreetilises situatsioonis on liigne personaalne kontakt elimineeritud ja indiviidide huvid on jõudnud avaliku võimuni huvigrupi huvideks liidetuna. Samas on tekkinud olukord, kus avalik võim on jätnud ühe huvigrupi huvidega arvestamata, sealjuures pole kohustatud põhjendama mitteamvestamist, millest väiksema toetusega huvigrupp võib järeldada, et nende arvamus ei loe, mille tõttu omakorda võib kaduda isiklik kontakt avaliku võimuga. Kollegiaalne juhtimine tagab siinkohal kõigile huvigruppidele võrdse võimaluse oma huvisid ja ettepanekuid käsitleda, hoides samas konsensusliku otsustamisprotsessi läbi ära liigse keskendumise teisejärgulistele probleemidele.

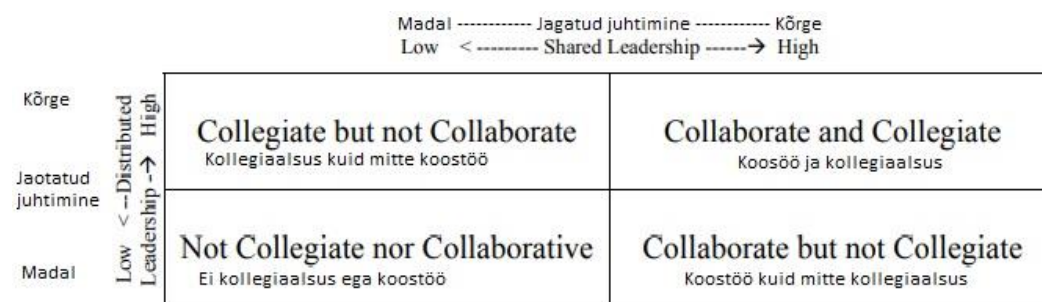
## 0.2 Töö põhjendatus koostöö seisukohalt

Haldusreformi käigus toimunud omavalitsuste ühinemisega nähakse kaasas käivat ka omavalitsuste koostöövõime paranemist (Rahandusministeerium (a) 2018). Samas ei ole tehtud hiljutist uurimust selle kohta, kuidas koostöövõime paraneb ja mille põhjal saaks kindlalt väita, et omavalitsuste ühinemisega käib kaasa koostöövõime paranemine.

Majandusliku Koostöö ja Arengu Organisatsiooni 2011. aasta Eesti avaliku halduse raportis tuuakse välja, et kohalikud omavalitsused Eestis teevad teatud määral koostööd, kuid koostöö areng võib jääda seisma ühe tegurina seadusandluse taha (OECD 2011, 50-52). Riigikantselei on tellinud 2012. aastal projekti “Kohalike omavalitsuste koostöö rakendamine kohaliku omavalitsuse ülesannete paremaks täitmiseks ja avalike teenuste kvaliteetsemaks ning efektiivsemaks osutamiseks”, mille esimese etapi vahearuandes tuuakse välja olulisemad koostöömudelid (Avaliku halduse instituut 2012, 44-46) ja kolmanda etapi aruandes esitatakse ettepanekud õiguskeskonna muutmiseks, mis aitaks kaasa koostöömudelite rakendamisele (Ragnar Nurkse innovatsiooni ja valitsemise instituut 2013, 25-30). Võrreldes õiguskeskonna muutmise ettepanekuid praegu kehtiva seadusega ei ole ettepanekuid seaduse muutmisel arvesse võetud või on võetud vähesel määral. Eelnevast tulenevalt järeldab autor, et koostööd omavalitsuste vahel soovitakse parandada, kuid selged sammud selle eesmärgi täitmiseks on puudulikud.

Selgete sammude astumise võimaldamiseks, on oluline vaadata peale õigusliku taustsüsteemi ka organisatsioonilist tausta, mille üheks aspektiks on sealne juhtimisstrateegia, kuhu alla liigituvad ka kollektiivne ja kollegiaalne juhtimine. Koostöö ja juhtimisstrateegia seost silmas pidades, argumenteerib Richardo S. Morse, et avaliku väärtuse loomiseks läbi asutustevahelise

koostöö, tuleb kõigepealt alustada indiviidi tasandist ja sellest, kuidas inividid asutusesiseselt koostööd teevad, sest Morse'i meelest ei saa terviku toimimiseks lahutada asutustevahelist ja -sisest koostööd (Morse 2008, 1, 13-14). Sarnast mõttekäiku toetab ka Stephen M. Brookes, kes on loonud kollektiivse juhtimise raamistiku eesmärgiga ühtlustada arusaama kollektiivsest juhtimisest ja selle abil parandada avaliku sektori juhtimist (Brookes 2007, 1-2). Kollektiivse juhtimise raamistiku üheks osaks on koostöö ja teiseks kollegiaalsus. Koostöö kirjeldab organisatsioonidevahelist koostööd juhtimises ja kollegiaalsus kirjeldab organisatsioonisisese juhtimise jagamist. Brookes on toonud välja neli varianti kollektiivsest juhtimisest - kollektiivsus puudub, täielik kollektiivsus, vaid kollegiaalsus ja vaid koostöö (vaata Joonis1). (Brookes 2007, 9-11)



Joonis1 - (Brookes 2007, 10), eestikeelsed tõlked lisanud Merée Marleen Ruzitš

Kollektiivne juhtimine ühendab endas kogukonna ja poliitilise juhtimise ning organisatsioonilise ja individuaalse juhtimise, luues sellega raamistiku avalikule juhtimisele, mille eesmärgiks on luua ja välja tuua avalikku väärtust (Brookes 2007, 12). Morse'i ja Brookesi argumentidele tuginedes näeb autor kollegiaalse juhtimise rakendamist Eesti kohalikes omavalitsustes kui võimalust arendada kohalike omavalitsuste vahelist koostööd.

# Teooria: kollegiaalne juhtimine ja demokraatia

## 1.1. Kollegiaalne juhtimine

Töös kasutatakse kollegiaalse juhtimise defineerimiseks Thomas A. Baylise definitsiooni: “Kollegiaalne juhtimine võib olla defineeritud kui püsivate poliitiliste juhtimisstruktuuride ja tavade kogum, kus olulised otsused tehakse ühiselt, väikeses näost näkku ametlikus otsustusorganism ilma ühegi liikme algatuse domineerimisega või enesekehtestamiseta. /.../ kus kõigil liikmetel on seaduse eest võrdne staatus ja võim.” (Baylis 1989, 7).

Kollegiaalset juhtimist on võimalik jagada erinevateks alaliikideks, vastavalt selle tegurite analüüsile. Kollegiaalse juhtimise teguriteks on juhtimine, otsustusprotsess, koostöö ja vastutus. Vaadeldes juhtimist, puudub kollegiaalses süsteemis otsene formaalne juht, kellel oleks võim teiste liikmete üle. Sellegipoolest saab jagada kollegiaalsed organisatsioonid juhtimise järgi formaalseteks ja mitte formaalseteks. Formaalses organisatsioonis on üks inimene nimetatud juhiks, kuid tema ainsaks rolliks ja õiguseks on olla tseremoniaalne juht. Mitteformaalses on kõik liikmed võrdsed, ei esine eraldi juhti ja organit ei pea kirjeldama ükski formaalne struktuur. (Baylis 1989, 7-8)

Kollegiaalses organisatsioonis tehakse otsused üksmeelselt ehk konsensuslikult, kuid vaadeldes konsensuseni jõudmise protsessi, on võimalik seda liigitada kaheks: probleemi lahendamine ja kauplemine. Probleemi lahendamine toimub, kui osalejatel on enamjaolt sarnased eesmärgid ja konsensuseni jõutakse läbi arusaama, et tehakse parim võimalik valik. Kauplemine toimub, kui osalejatel on erinevad eesmärgid ja huvid ning omavahel kaubeldakse väärtustega ja tehakse kompromisse, kuni jõutakse eesmärgini. Konsensuslikust otsustamisest tulenevalt peab kollegiaalne organisatsioon olema piisavalt väike, et kõik liikmed saaksid otse osaleda otsustamise protsessis, mitte ainult hääletamisel. Samuti peavad kõik liikmed märkimisväärses matus tegutsema ühiselt olulistes küsimustes, millega seisab silmitsi nende juhitud organisatsioon. Ühine otsustamine ja tegutsemine on olulised ka sellepärast, et omades seaduse eest võrdset staatust ja võimu, langeb liikmetele ka võrdne vastutus. (Baylis 1989, 8)

Lisaks saab kollegiaalset juhtimist vaadeldes seda liigitada organisatsiooni homogeensuse astme alusel. Selle tunnuse järgi eristatakse ühetaolist ja mitmetaolist kollegiaalsust.

Mitmetaolises kollegiaalsuses on liikmed erinevate huvigruppide huvede esindajad. Erinevate huvigruppide huvidest tulenevalt esineb seal pigem kauplemise tüüpi konsensus ja seda eeldatakse esinevat pigem avalikus sektoris (kus on rohkem huvigruppe) kui erasektoris. Ühetaolises kollegiaalsuses on liikmed kas sarnase taustaga või on nende erinevused irrelevantsed ja ei mõjuta käitumist kolleegiumis. Sarnastest eesmärkidest tulenevalt kasutatakse seal pigem probleemi lahendamise tüüpi konsenust ja seda arvatakse esinevat rohkem erasektoris kui avalikus sektoris. (Baylis 1989, 9)

#### 1.1.1. Kollegiaalse juhtimise eelised

Toetudes kollegiaalse juhtimise definitsioonile, kus on öeldud, et organisatsioonis puudub domineerimine, enesekehtestamine ja kõik liikmed on võrdsed, saab järeldada, et puudub ka liikmete omavaheline võistlemine positsiooni pärast. Mida vähem on organisatsioonis omavahel võistlemist, seda soodsam on indiviidide grupisisene samastumine, mida suurem on samastumine seda enam töötatakse ühise eesmärgi nimel ja grupi produktiivsus suureneb, mille läbi suureneb grupi prestiiž ühiskonnas (March, Simon 1958, 135-136).

Poliitilisest seisukohast on konsensusliku ja kaasava poliitilise struktuuri eeliseks võistleva ja välistava struktuuri ees see, et poliitilised otsused on hoolikalt läbimõeldud, rohkem perspektiive läbi kaalutud ja arvesse võetud otsustamisprotsessis. Peale poliitiliste otsuste tegemise esineb eelis ka rakendamises, sest kollegiaalses süsteemis peaks olema poliitika rakendamine tõhusam ja efektiivsem, sest see on loodud toetudes erinevatele huvigruppidele. (Crepaz 1996, 87-88) Thomas A. Baylis toetab samuti parema tulemuse tõenäosust – kollegiaalsus aitab vältida individuaalset viga, sest toob kokku mitme liike nägemuse, teadmised ja võimekused (Baylis 1989, 28).

#### 1.1.2. Kollegiaalse juhtimise puudused



Max Weber on üks tuntumaid kollegiaalse juhtimise kriitikuid. Weber väidab teoses “Sotsiaalse ja majandusliku organisatsiooni teooria<sup>2</sup>”, et võrreldes monokraatliku otsustamisega, hägustab kollegiaalsus otsustamise kiirust ja suurendab väliste teguritega mitte arvestamist, et säilitada sisemine distsipliin organisatsioonis, sest kõigil liikmel on veto õigust, kuid puudub ainuisikuline õigus otsust kinnitada (Weber 1947, 398, 402). Otsustamisprotsessi kiiruse hägustumist toetab ka Šveitsi kollegiaalse nõukogu näide, kus nõukogu kohtub otsuste tegemiseks vähemalt 3-5 tundi nädalas, mida peetakse ajakulukaks (Baylis 1989, 24).

Kollegiaalses organisatsioonis jaguneb isiklik vastutus võrdselt liikmete vahel ning Weber leiab, et suuremates organisatsioonides võib vastutaja justkui kaduma minna, erinevalt monokraatlikest organisatsioonidest, kus on täpselt selge, kes vastutab (Weber 1947, 399). Lisaks toob Max Weber välja, et kollegiaalne juhtimine ei pruugi alati olla demokraatlik juhtimine. Näiteks kui tegemist on kinnise privilegeeritud inimeste grupiga, kes grupi sees tegutsevad võrdselt ja kollegiaalselt kuid teevad seda eesmärgiga teist gruppi inimesi juhtida või kukutada olemasolevat ainuvõimu (Weber 1947, 398).

### 1.1.3. Kollegiaalne juhtimine ja demokraatia

Kollegiaalse juhtimise ja demokraatia vahel on võimalik näha mitmesuguseid seoseid ja paralleele. Demokraatia on rahvavõim, mille alusteks on muuhulgas vabadus, võrdsus ja võimalus osaleda. Välja toodud demokraatia alused suhestuvad kollegiaalse juhtimise tunnustega järgmiselt: võrdsus on ka kollegiaalsuse aluseks; vabadus suhestub enesekehtestamise ja domineerimise puudumisega ning valikuga võtta vastutust; võimalus osaleda kajastub konsensuslikus otsustusprotsessis, kus kõigil osalejatel on võimalik kaasa rääkida. Demokraatial on samamoodi erinevaid vorme nagu ka kollegiaalsel juhtimisel ja olenevalt demokraatia vormist ja kollegiaalse juhtimise vormist suhestuvad nad teineteisega rohkemal või vähemal määral.

Kollegiaalne juhtimine suhestub enim arutleva demokraatiaga. Arutlevas demokraatias on kesksel kohal arutlus, mis tekib osapoolte otsuste põhjendamise tulemusena - inimesi ei võeta kui valitsetavaid objekte vaid kaasatakse valitsemisesse läbi otsuste põhjendamise või arutlusse

---

<sup>2</sup> Inglise keeles: “The Theory of Social and Economic Organization”

kaasamise (Gutmann, Thompson 2004, 3-4). Arutluse eesmärgiks on jõuda ühiste arusaamadeni või parimate lahendusteni ja selle tulemusena õpivad arutluses osalejad paremini tundma ennast, oma kaaslasi ja ühiskonda, milles nad tegutsevad (Gutmann, Thompson 2004, 12). Kollegiaalse juhtimise eesmärgiks on ka võimalikult palju kaasata protsessis osalevaid huvigruppe ja läbi arutluse jõuda konsensuseni, millest jäeldub, et kollegiaalses juhtimises on samuti arutlus ja kaasamine olulisel kohal.

Kollegiaalse juhtimise puuduste all välja toodud Weberi väite, kollegiaalne juhtimine ei ole alati demokraatlik, mõtestamiseks, tuleb arvesse võtta samuti kollegiaalse juhtimise ja demokraatia erinevate vormide suhestumist. Nimelt on Weber teoses ka välja toonud, et ajalooliselt on kasutatud kollegiaalsust võimude lahususe eesmärgil - erinevad kollektiivid on teineteise otsustest sõltuvad kuid otsustusprotsessid on lahus (Weber 1947, 399) - mis on üheks demokraatia tunnuseks. Lisaks on teose kirjutamise ajal enim levinud kollegiaalse juhtimise vorm, kus otsused on vastu võetud ükshäälselt või häälte enamusega ja mitmekesise grupi inimeste poolt (Weber 1947, 400). Kirjeldatud vorm on tunnuste poolest sarnane antud töös käsitletava kollegiaalse juhtimise vormiga, ning seeläbi saab jäeldada, et siinkohal on tegemist demokraatliku juhtimisega.

# Kollegiaalse juhtimise tegurid: waldorfkoolid ja kohalikud omavalitsused

## 2.1. Waldorfkoolide juhtimine

Waldorfkoolid on tegutsenud maailmas 20. sajandi esimesest poolest ja on tuntud ka kui Steiner-koolid, mis on loodud Rudolf Steineri poolt ning tuginevad tema antroposoofilistele vaadetele ja kolmainsusele, mis tähendab sotsiaalse, poliitilise ja majandusliku sfääri eraldamist. Kolmainsusest tulenevalt on waldorfkoolid juhitud kollegiaalselt, sest kollegiaalne juhtimine toetab indiviidi eneseteostust ja arengut, mis on osaks võimalusest teostada indiviidi vabadust. (Rawson 2011, 2, 6-7)

Waldorfkoolide sisemine struktuur võib varieeruda vastavalt kooli arengutasemele, asukohale, loojatele ning teistele välistele ja sisemistele faktoritele. Samas ühendab kõiki koole Rudolf Steineri waldorfpedagoogika järgimine, mis annab ette tegutsemise raamistiku (Hague Circle 2015, 2). Järgnevalt vaatleb autor eelnevalt kirjeldatud kollegiaalse juhtimise teoorias välja toodud nelja tegurit - juhtimisstruktuur, otsustusprotsess, koostöö ja vastutus - waldorfkoolide puhul.

### 2.1.1 Juhtimisstruktuur

Waldorfkoolide juhtimisstruktuur võib erineda kooli suuruse, riiklike regulatsioonide ja muude tegurite tõttu. Näiteks on Eestis waldorfkoolid enamjaolt registreeritud kui mittetulundusühingud, alludes seega ühelt poolt mittetulundusühingu seadusele ja teisalt erakooliseadusele ja haridusseadusele.

Steineri teoorias on kooli tuumaks õpetajate kolleegium, mis kohtub iganädalaselt ja mille ülesandeks on kooli poliitika kujundamine (Finser 1992, 11). Kooli seaduslikuks esindajaks on kooli juhatus, mis võib koosneda nii õpetajatest, lapsevanematest kui ka indiviididest, kes on näidanud kooli käekäigu vastu huvi üles. Kooli juhatuse ülesandeks on esindada kooli juriidilistes toimingutes ja finantsküsimustes - personali värbamine/ vallandamine, dokumentide allkirjastamine, loodud poliitikate õiguslik kinnitamine, eelarve kinnitamine jt. (Dancy 1992, 134-138)

Kogukonna ehk lapsevanemate kaasamiseks ja kooli üldise tööjaotuse ning vastutuse hajutamiseks võivad olla loodud komiteed ehk töögrupid. Töögrupid tegelevad erinevate valdkondadega, mis on seotud koolieluga ning teevad koostööd õpetajate kolleegiumiga ja on volitatud kooli juhatuse poolt. (Sant 1992, 55-57) Olenevalt kooli suurusest ja vajadustest võivad olla loodud ka erinevad administratiivsed ametipositsioonid, mis tegutsevad kooli põhimõtete järgi ning toetavad kooli arengut nagu administraator, majandusjuhataja, arengu spetsialist jt. (Alsop 1992, 63-64)

### 2.1.2. Otsustusprotsess

Järgnevalt kirjeldatud otsustusprotsess tugineb waldorfkoolide kollegiaalse juhtimise põhimõtetele ja ei võta arvesse tegutsemiskoha riigi poolseid regulatsioone. Riikide poolsed regulatsioonid käsitlevad ja piiritlevad juriidiliste dokumentidega seotud toiminguid, kuid järgnevalt keskendutakse kasutatavale teoreetilisele raamistikule.

Õpetajate kolleegiumis toimub otsustamine läbi konsensusliku hääletamise. Konsensuslik hääletamine tugineb põhimõttele, et hääletusel osalejad tunnustavad ja seeläbi usaldavad teineteist, pingutavad parima vastuse leidmise nimel ja võtavad piisavalt aega koostööks. Konsensuse nimel ei pea kõik liikmed täielikult nõustuma lahendusega, kuid peavad sellisel juhul usaldama oma kolleege piisavalt, et uskuda, et kolleegid teavad parimat lahendust neist paremini või kui ei tea paremini, siis mõistma, et tegemist õppimiskohaga kõigile. Sama otsustamise protsessi võidakse rakendada ka juhatuses ja töögruppides. (Pawtherer 1992, 36)

Kohtumistel võib otsustusprotsessi juhtida üks liikmetest, kes viib kohtumist läbi abistaja, mitte liidri positsioonis ja jälgib, et kõigil liikmetel oleks võimalik võrdselt osaleda ja ennast väljendada, pannes seal juures tähele nii iga indiviidi kui ka grupi huve (Sant 1992, 61).

### 2.1.3. Koostöö

Juhatus ja kolleegium justkui juhivad kooli koos ja peavad endale teadvustama, et kuigi nad tegelevad erinevate valdkondadega, on siiski mõlema huvides hoida teineteist asjade käiguga kursis. Samuti peavad nad koos panema paika visiooni ja missiooni, mille järgi tegutsetakse ning omama kogukonnatunnet ja püüdlema ühist eesmärki. (Dancy 1992, 142-143) Kool teeb ka tihedat koostööd lapsevanematega, et ühelt poolt saada abi ja tuge laiapõhjalisele tööle, mida

tänapäeva koolides lastega tehakse ja teiselt poolt, et arendada kooli ja lapsevanema arusaama, et tööd tehakse mõlemalt poolt laste nimel. Koostöö eesmärgiks on ühiste tulemuste poole püüdevate indiviidide ühendamine grupiks, kus indiviidi potentsiaal laieneb grupi potentsiaaliks. (Sant 1992, 56)

#### 2.1.4. Vastutus

Vastutus on üldarusaamade järgi valmisolek aru anda enda otsuste või tegevuse tagajärgede eest, osaleda protsesside toimimise tagamises ja käituda sealjuures parima lahenduse nimel. Sarnaselt otsustusprotsessi ja juhtimisstruktuuri all välja toodud riiklikest regulatsioonidest tulenevalt, on võimalik teatud määral seaduse ees vastutusele võtta kooli ametlikku esindajat ja juhtkonda, kuid järgnevalt käsitletakse taaskord üldisi teoreetilisi põhimõtteid.

Waldorfkoolide organisatsioonilise struktuuriga võib kaasneda ebamäärane vastutus, sest puudub selge juht ja seeläbi omandisuhe ning sellest tulenevalt on üheks oluliseks kohaks vastutuse määratlemine läbi ülesannete ja aruandluse (Sant 1992, 60). Samuti oleneb vastutus ametikohast, näiteks peavad administratiivsed positsioonid olema selgelt defineeritud ja nende tööülesanded kooskõlastatud kooli kollegiaalse juhtimisega, ning läbi tööülesannete kujuneb ka positsioonil oleva indiviidi vastutus (Alsop 1992, 64-65).

Kollegiaalses otsustusprotsessis, kus kõigil on võrdne sõnaõigus, on kõik protsessis osalenud liikmed võtnud endale vastutuse, mis kaasneb võrdsusega, seista oma hääle taga ehk olema valmis kandma tagajärgi ja vastutada ka selle eest, kui vale otsus vastu võetakse (Pewtherer 1992, 36, 31; Saint 1992, 60-61). Pidevate puudumistega juhatusest, peaks olema võimalik liiget välja vahetada, mis toetab kohal käimist kui vastutuse võtmist ja toimib kontrollmehhanismina (Dancy 1992, 139).

## 2.2. Eesti kohalike omavalitsuste juhtimine

Eesti Vabariigi kohaliku omavalitsuse korralduse seadusega on kohaliku omavalitsuse mõiste defineeritud järgmiselt: “Kohalik omavalitsus on põhiseaduses sätestatud omavalitsusüksuse – valla või linna – demokraatlikult moodustatud võimuorganite õigus, võime ja kohustus seaduste alusel iseseisvalt korraldada ja juhtida kohalikku elu, lähtudes valla- või linnaelanike

õigustatud vajadustest ja huvidest ning arvestades valla või linna arengu iseärasusi (Kohaliku omavalitsuse korralduse seadus 2013<sup>3</sup>, [§2(1)])”. Eestis on ühetasandiline omavalitsussüsteem, kus omavalitsused otsustavad ja korraldavad kõiki kohaliku elu küsimusi ja võivad võimu detsentraliseerimiseks moodustada oma territooriumil osavaldasid ja linnaosasid (Rahandusministeerium 2018).

### 2.2.1. Juhtimisstruktuur

Kohaliku omavalitsuse keskmeks on volikogu, mille ülesandeks on teha olulisemad kohaliku elu puudutavad otsused ja suunata omavalitsuse arengut. Volikogu valitakse valla hääleõiguslike kodanike poolt neljaks aastaks ja on vähemalt seitsmeliikmeline. Volikogu tööd juhivad ja korraldavad volikogu liikmete poolt valitud esimees ja aseesimehed, kes ühtlasi esindavad ka omavalitsusüksust. Vastavalt kohaliku omavalitsuse põhimäärusele on omavalitsusel võimalik moodustada komisjone (KOKS 2013, [§47]), ning tulenevalt kohaliku omavalitsuse korralduse seadusest on kohustus moodustada revisjonikomisjon, kuhu võivad kuuluda vaid volikogu liikmed (KOKS 2013, [§48(1)(2)]). Omavalitsuse põhimääruse järgi moodustatud komisjonides peab olema komisjoni juhiks volikogu liige ja taval liikmete volikokku kuulumise protsent pannakse paika omavalitsuse põhimäärusega (KOKS 2013, [§47(1)(2)]). (Rahandusministeerium, 2018)

Peale volikogu on kohalikus omavalitsuses ka vastavalt valla- või linnavalitsus<sup>4</sup> (töös edaspidi kasutusel valitsus), mille nimetab ametisse volikogu, kus vallavanem või linnapea on valitud volikogu poolt ja valla või linnavalitsuse liikmed on ametisse nimetatud vastavalt vallavanema või linnapea ettepanekule. (Rahandusministeerium, 2018) Tulenevalt kohaliku omavalitsuse korralduse seadusest ei tohi valla- või linnavalitsuse liige kuuluda volikokku (KOKS 2013, [§19(2)(1)]). Eelnev tuleneb võimude lahususe printsiibist, kus valla- või linnavalitsus on täidesaatev võim ja volikogu on esinduskogu.

Kohaliku omavalitsuse üksuses on ka omavalitsuse administratsioon, mida juhib vallavanem või linnapea ja olenevalt üksuse suurusest ning vajadustest on loodud administratiivsed ametikohad, v.a. valla- või linnasekretäri ametikoht, mis on seal seadusega kohustatud olema (Rahandusministeerium, 2018).

---

<sup>3</sup> Kohaliku omavalitsuse korralduse seadus 2013 edaspidi töös viidatud kui KOKS 2013.

<sup>4</sup> Töös kasutatakse valla- ja linnavalitsuse kohta ühtset väljendit valitsus.

## 2.2.2 Otsustusprotsess

Kohalikes omavalitsustes toimub otsustusprotsess mitmel erineval tasandil. Tulenevalt juhtimisstruktuurist saab vaadelda otsustamise protsesse valitsuses, volikogus, komisjonides, osavaldade ja -linnade üksustes, koalitsioonis ja opositsioonis, parteides ja valimisliitudes ning teistes moodustatud huvigruppides.

Seadusega on sätestatud otsustusprotsess kohaliku omavalitsuse volikogus ja valitsuses, sest tegemist on vastavalt seadusandliku ja täidesaatva võimuga, vastavalt võimude lahususele. “Volikogu arutab istungi kutsetes märgitud ja volikogu poolt nõutavas korras ettevalmistatud küsimusi (KOKS 2013, [§44 (5)]).” Peale volikogu liikmete võivad istungitel sõnaõigusega osaleda ka valla- või linnavalitsuse liikmed ja valla- või linnasekretär (KOKS 2013, [§44(6)]). Volikogu istungi toimumise kutse peab olema teatavaks tehtud vähemalt neli päeva enne istungit (KOKS 2013, [§43(3)]) ja volikogu võib kutsuda sõnaõigusega osalema ka kolmandaid isikuid (KOKS 2013, [§44(6)]). Istungid valmistab ette, kutsub kokku ja viib läbi volikogu esimees (KOKS 2013, [§42 (1)1])). Volikogus toimuvad hääletused on avalikud, kaasa arvatud umbusaldushääletus kuid välja arvatud isikuvalimised, ning otsused võetakse vastu poolthäälte enamusega (KOKS 2013, [§45 (2)(3)(5);§46(3)]). Kohaliku omavalitsuse korraldamise seadus sätestab, et volikogu liige, kes vastavalt korruptsioonivastasele seadusele on huvide konfliktis arutluse all oleva teemaga, ei tohi osa võtta otsustamisprotsessist (KOKS 2013, [§17(5)]).

Otsused, mis tehakse volikogust ja valitsusest erinevatel tasanditel, tehakse hea tava järgi demokraatlikult ja hääletenamusega, kuid täpsem otsustusprotsess lepatakse kokku iga tasandi kohta eraldi. Seadusega on sätestatud, et valla- või linnavalitsuses on võimalik otsused vastu võtta, kui istungil on valla-või linnapea või nende asendaja ja vähemalt pool valitsuse koosseisust (KOKS 2013, [§49(6)]). Sarnaselt volikoguga tehakse ka valitsuses otsused poolthäälte enamusega (KOKS[§49(7)]). Täpsema töökorralduse nii valla- või linnavalitsuses kui ka komisjonides määrab volikogu (KOKS [§49(11)]), kuid enamasti juhatab valitsuse istungeid vastavalt vallavanem või linnapea ja komisjonide koosolekuid komisjoni esimees.

### 2.2.3 Koostöö

Koostööd võib vaadelda sarnaselt otsustusprotsessile erinevatel tasanditel. Kohaliku omavalitsuse korralduse seadus sätestab järgnevad koostöö vormid ja õigused. Omavalitsusüksustel on õigus moodustada teiste omavalitsusüksustega liite ja ühisasutusi õigusaktides sätestatud alustel ja korras (KOKS 2013, [§12]). Omavalitsusüksusel on õigus astuda vastavate rahvusvaheliste organisatsioonide liikmeks või arendada nendega koostööd (KOKS 2013, [§13(1)]).

Seadusest tulenevalt peavad omavalitsused võtma arutlusele vähemalt ühe protsendi hääleõiguslike valla- või linnaelanike poolt tehtud algatusi, kus algatuse esindajal on õigus osaleda algatuse arutelus volikogus või valitsuses (KOKS 2013, [§32 (1)(3)]). Eelnevaga ei sätesta välja toodud paragrahv seaduses kohustust teha omavalitsuse ja elanike vahelist koostööd kui loob selleks eeldused nagu loob eeldused ka istungite protokollide kohustuslik kättesaadavus kõigile (KOKS 2013, [§51(6)]). Lisaks seadusega reguleeritud koostööle saavad kohalikud omavalitsused teha koostööd näiteks eraettevõtete ja vabaorganisatsioonidega - võimaldades neile tingimused omavalitsuses tegutsemiseks.

Peale eelnevalt kirjeldatud väliste koostöövormide toimub koostöö ka kohaliku omavalitsuse siseselt. Juhtimisstruktuuri all kirjeldatud erinevad tasandis teevad samuti omavahel koostööd ja mõjutavad nii otseselt kui ka kaudselt teineteise toimimist.

### 2.2.4 Vastutus

Kohaliku omavalitsuse liikmete vastutus on sätestatud kohaliku omavalitsuse korralduse seadusega. Vastutus on selgesõnaliselt seaduses sätestatud kohaliku omavalitsuse põhimõtete all: “vastutus oma ülesannete täitmise eest (KOKS 2013, [§3 (5)]);”.

Kaudset vastutust omavalitsuse liikmete töös peegeldab seaduse paragrahv 46, kus tuuakse välja umbusaldamine ja selle protseduurid - umbusaldamine toimib kui vastutuse kontrollmehhanism, sest vabastab umbusaldatud liikme kohustustest ja ametist (KOKS 2013, [§46]). Lisaks on võimalik volikogu liikme volitust peatada kui liige on puudunud kolmel järjestikusel kuul volikogu istungitelt (KOKS 2013, [§19(4)]), mida saab samuti pidada kaudseks kontrollmehhanismiks. Kolmandaks kaudseks kontrollmehhanismiks on



revisjonikomisjon, mille ülesandeks on kontrollida valla- või linnavalitsuste liikmete tegevust (KOKS 2013, [§48 (3)]).

Seaduses ei ole selgelt välja toodud kohaliku omavalitsuse liikmete isiklikku vastutust, ega otseseid vastutusele võtmise mehhanisme. Osaliselt peegeldab isiklikku vastutust seadus läbi volikogu liikme vastutuse esitada avaldus enne arutelu, arutelus mitteosalemise kohta, kui tegemist on huvide konfliktiga (KOKS 2013, [§17(5)(6)]).

# Meetod

Käesolev bakalaureusetöö on kvalitatiivne uurimus, kus uurimismeetodiks on juhtumiuuring. Juhtumiuuringu raames viiakse läbi tekstide sekundaaranalüüs ja intervjuud ning nende analüüs. Tekstide sekundaaranalüüsi kasutatakse antud töös juhtumeid läbiva analüüsi tegemiseks. Intervjuude analüüsi kasutatakse antud töös konkreetse juhtumi uurimiseks ja sellest tulenevalt juhtumipõhiseks analüüsiks.

Kvalitatiivne uurimus on valitud antud bakalaureusetöö kontekstis, sest tööga soovitakse uurida juhtimismeetodi rakendamise võimalikkust konkreetsetes organisatsioonides. Juhtimismeetodiks on kollegiaalne juhtimine ja töö uurib selle rakendamise võimalikkust Eesti kohalikes omavalitsustes. Omavahel võrreldavateks juhtumiteks on Eesti kohalikud omavalitsused ja waldorfkoolid, sest waldorfkoolid on juhitud kollegiaalselt. Kasutades juhtumeid läbivat analüüsi meetodit võrreldakse omavahel eelnevalt välja toodud kahte juhtumit ning selgitatakse välja nende sarnasused ja erinevused. Võrdluse aluseks on kollegiaalse juhtimise teoorias välja toodud tegurid - juhtimisstruktuur, otsustusprotsess, koostöö ja vastutus. Waldorfkoolid tegutsevad Rudolf Steineri õpetuse järgi, kuid alluvad asukohamaa seadustele ja sellest tulenevalt käesolevas bakalaureusetöös andmete kogumiseks kasutatud teoreetilisi tekste ja ei keskenduta seadustele. Eesti kohalike omavalitsuste kohta andmete kogumiseks on kasutatud juriidilisi tekste, sest uuritakse konkreetset Eesti Vabariigi kohalikke omavalitsusi, mis alluvad Eesti Vabariigi seadustele.

Edasiselt viiakse läbi intervjuud, mis koguvad andmeid Eesti kohalike omavalitsuste liikmete kui juhtimises osalejate perspektiivi kohta, tuginedes sealjuures kollegiaalse juhtimise teguritele. Intervjuude eesmärgiks on ilmestada tekstianalüüsi praktiliste kogemustega ja sellest tulenevalt viiakse läbi seitse lühiintervjuud kolme erineva kohaliku omavalitsuse liikmetega. Intervjueeritavate seas on ametisolevaid ning endisi vallavanemaid ja volikogu esimehi, volikogu liikmeid nii opositsioonist kui ka koalitsioonist ja komisjonide liikmeid. Intervjueeritavad on valitud võimalikult erinevate taustadega, et kõik seitse intervjuud kajastaks intervjueeritavate positsioonist tulenevaid erinevusi. Sarnaste eesmärkidega on valitud ka kohalikud omavalitsused, mida intervjueeritavad esindavad. Nimelt on kõik kolm kohalikku omavalitsust erinevate tunnustega. Ühe omavalitsuse näol on tegemist linnaga, mis on ajalooliselt olnud maakonna keskuseks. Teisel puhul on tegemist suure vallaga, millel

puudub selge valla keskus ja sealt vallast valitud intervjuueeritavad esindavad endiste väikevaldade alasid, mis on uues suurvallas äärealadel. Kolmandaks on tegemist väikevallaga, kust on valitud intervjuueeritavad, kes esindavad haldusreformi käigus uue valla keskmesse jäänud endise valla alasid.

Intervjuude küsimused on loodud eesmärgiga saada intervjuueeritavalt hinnang praegusele olukorrale kohalikes omavalitsustes suhestudes kollegiaalse juhtimise teguritega ja uurides sealjuures ka intervjuueeritavate hinnangut kollegiaalse juhtimise võimalikkuse kohta kohalikes omavalitsustes. Küsimused on üles ehitatud nii, et intervjuueeritavatel ei pea olema eelnevat arusaama kollegiaalsest juhtimisest. Autor tagab kõikidele intervjuueeritavatele täieliku anonüümsuse ja sellest tulenevalt on autor eemaldanud intervjuude transkriptsioonidest kõikvõimalikud indikaatorid, mis viitaksid intervjuude asukohale või intervjuueeritavale.

Viimaseks analüüsitakse tekstide ja intervjuude käigus kogutud andmete põhjal kollegiaalse juhtimise võimalikkust Eesti kohalikes omavalitsustes, ning suhestatakse analüüs bakalaureusetöö teooria osas välja toodud kollegiaalse juhtimise teooriaga.

# Analüüs

## 4.1 Tegurite võrdlus

Järgnevalt võrdleb autor waldorfkoolide ja kohalike omavalitsuste kohta peatükis “Kollegiaalse juhtimise tegurid: waldorfkoolid ja kohalikud omavalitsused” välja toodud kollegiaalse juhtimise tegureid - juhtimisstruktuur, otsustusprotsess, koostöö ja vastutus (vaata Lisa 1).

### 4.1.1 Juhtimisstruktuur

Juhtimisstruktuure võrreldes on nii waldorfkoolidel kui ka kohalikel omavalitsustel juhtimise keskmises kollektiivne organ - volikogu ja õpetajate kolleegium. Täidesaatvaks organiks on juriidiliselt mõlemal puhul samuti kollektiivne organ - valitsus ja juhatus. Kohalikes omavalitsustes on aga selgelt eraldatud volikogu ja valitsus kehtiva võimude lahususe printsiibi tõttu, sealjuures waldorfkoolides võivad õpetajate kolleegiumi ja juhatuse liikmed kattuda ning teineteist mõjutada. Kohaliku omavalitsuse valitsus ja waldorfkooli juhatus omavad mõlemad õigust luua administratiivseid positsioone organisatsiooni juhtimise tõhustamiseks. Kogukonna kaasamiseks on nii waldorfkoolidel kui ka kohalikel omavalitsustel võimalik luua vastavalt töögrupid või komisjonid. Erinevalt waldorfkoolidest on kohalikel omavalitsustel seadusega kohustatud ametipositsioonid - valla- või linnapea, volikogu esimees ja aseesimehed, revisjonikomisjon ja selle liikmed ning valla- või linnasekretär.

### 4.1.2. Otsustusprotsess

Kohalike omavalitsuste otsustusprotsess on kindlalt piiritletud seadusega, waldorfkoolide otsustusprotsess tugineb kollegiaalse juhtimise põhimõtetele. Waldorfkoolis võetakse otsused vastu konsensusliku hääletusega ja kohalikes omavalitsustes hääle enamusega, sealjuures seadus ei nõua ega välista konsensust. Waldorfkoolis on otsustusprotsessi eesmärgiks parima lahenduse leidmine kõiki osapooli arvesse võttes, mille aluseks on usaldus, valmidus õppida ja piisav aeg koostööks. Kohalikes omavalitsustes ei ole sätestatud otsustusprotsessi eesmärke, seaduses tuuakse välja istungi korraldamise ja seal osalemise kord. Kohalikes omavalitsustes ei tohi otsustusprotsessis osaleda liige, kelle jaoks on tegemist huvide konfliktiga,

waldorfkoolide kohta pole välja toodud otsustusprotsessist liikmete kõrvale jätmine. Waldorfkoolis võib otsustusprotsessi juhtida üks osalevatest liikmetest, kes on abistaja mitte liider ja jälgib, et kõik liikmed saaksid võrdselt osaleda, ennast väljendada- seda nii indiviidide kui ka grupi huve silmas pidades. Kohalikes omavalitsustes viib otsustusprotsessi läbi volikogus volikogu esimees, valitsuses vastavalt vallavanem või linnaeapea ja komisjonides komisjoni esimees, kuid seaduses pole kirjeldatud läbiviimise korda või eesmärgi täpsemalt.

#### 4.1.3. Koostöö

Kohalikus omavalitsuses on seadusega lubatud koostöö teiste omavalitsustega ja rahvusvaheliste organisatsioonidega, kuid puuduvad märged kohalike omavalitsuste sisese koostöö kohta. Waldorfkoolides on vastupidiselt välja toodud sisemine koostöö - juhatuse ja kolleegiumi vaheline ning kooli ja lastevanemate vaheline. Koostöö eesmärgiks on indiviidi potentsiaali laiendamine grupi potentsiaaliks, mille eelduseks on, et juhatuse ja kolleegiumi omavad kogukonna tunnet ja ühist eesmärki ning on pannud ühiselt paika visiooni ja missiooni. Kohalikust omavalitsusest saab välja tuua eeldused hääleõiguslike elanikega koostööks - algatuste arutlemisele võtmine ja protokollide kohustuslik kättesaadavus.

#### 4.1.4. Vastutus

Vastutus nii waldorfkoolides kui ka kohalikes omavalitsustes määratakse ülesannetega - vastutaja vastutab talle määratud ülesannete täitmise eest. Kollegiaalse juhtimisega tuuakse välja, et võib kaasneda ebamäärane vastutus, kohalike omavalitsuste kohta ei tooda välja ei vastutuse selgust ega ebamäärasust. Waldorfkoolides on kirjeldatud isiklikku vastutust otsustusprotsessis, kus protsessis osalejatel on vastutus seista oma hääle taga ja käia koosolekutel kohal, mille kontrollmehhanismiks on puudumiste korral võimalus liiget välja vahetada. Kohalike omavalitsuste kohta pole otseselt isiklikku vastutust välja toodud, kuid kaudselt peegeldab seda huvide konfliktist teada andmise kohustus, samuti pole seadusega sätestatud kontrollmehhanisme, kuid kaudseteks saab pidada: liikme umbusaldamist, volituse peatamise võimalust ja revisjonikomisjoni.

### 4.2 Intervjuud

Intervjuudes oli 14 küsimust, millest üks juhtimisstruktuuri kohta, kaks otsustusprotsessi kohta, kolm koostöö kohta, kolm vastutuse kohta ja neli kollegiaalse juhtimise kohta (vaata Lisa 2 ja Lisa 3). Küsimused olid enamjaolt lahtised küsimused, millele vastates pidid intervjuueeritavad andma omapoolse hinnangu küsimuse all olevale olukorrale. Intervjuude küsimused olid autoril ettevalmistatud ja intervjuueeritava soovi korral varasemalt talle saadetud. Sellegipoolest oli tegemist poolstruktureeritud intervjuudega, kus autoril oli voli küsimusi vastavalt kontekstile ümber sõnastada ja vajadusel täiendavaid küsimusi küsida.

Esimene küsimus oli: “Kuidas hindate kolleegide vahelist jõupositsioonide võrdsust?”. Kohaliku omavalitsuse valitsusest hinnati jõupositsioone võrdseteks. Komisjoni kohta toodi välja kas jõupositsioonide puudumine või võrdsus, kuid mõlemas väljendati, et teatud staatuse või isikuomadustega inimesed võivad olla võimukamad (F1, G1). Volikogu kohta ei nõustunud ükski vastanutest jõupositsioonide võrdsusega ega osanud seda ka täpselt hinnata (A1, B1, C1). Sealjuures väljendati, et ühelt poolt võivad jõupositsioonid oleneda inimeste isikuomadustest (B1), teisalt varasemastes kogemusest (B1, A1) ja ka opositsiooni ja koalitsiooni aktiivsusest (C1). Üks intervjuueeritavatest tõi ka välja, et inimesed otsivadki endale juhti (A1). Kõigi kolme taseme kohta ühiseks aspektiks saab välja tuua, et jõupositsioonide võrdsus oleneb osaliselt sealsete inimeste isikuomadustest.

Teisele küsimusele “Mil määral on kõigil liikmetel võimalus otsuste tegemisel kaasa rääkida?” vastati kõikidel tasemetel, et kaasarääkimine on võimalik. Mõlemad intervjuueeritavad komisjonist leiavad, et seal on võimalik kõigil liikmetel kaasa rääkida (F2.1 G2.1). Üks täpsustab, et viimase otsuse teeb volikogu ja seeläbi on komisjoni esimehe teha otsuse edukus (F2.1) ja teine toob välja, et kuigi kaasarääkimise võimalus on antud, siis oleneb selle kasutamine inimese isikuomadustest ja eesmärkidest (G2.1). Valitsuse kohta ütlevad mõlemad intervjuueeritavad (D2.1 E2.1), et kaasa rääkimist ei piirata ning üks toob veel täpsustavalt välja, et on võimalus küsida küsimusi ja täiendavaid materjale, kuid seab kahtluse alla üleüldise valitsuse otsuste olulisuse (D2.1). Kõik kolm intervjuueeritavat volikogust märgivad ära, et liikmetel on võimalik kaasa rääkida komisjonides ( B2.1, C2.1, A2.1), kaks lisavad juurde võimaluse kaasa rääkida eelnõudega seoses (B2.1, A2.1) ja üks neist lisab veel juurde opositsiooni ja koalitsiooni vahelise ning sisese ja kandideerimisnimekirja sisese kaasa rääkimise võimaluse (B2.1). Üldiselt hinnatakse kaasa rääkimise võimalikkust volikogus rohkeks ( B2.1, C2.1, A2.1).

Liikmete kaasa rääkimise määra hinnatakse inimese põhiseks. Volikogu kohta tuuakse välja, et ühelt poolt oleneb kaasarääkimine inimese volikogus olemise eesmärgipärasusest (C2.2), teiselt poolt isikuomadustest - “/.../ kes on aktiivne see leiab koha kus kaasa rääkida ja need kes on passiivsed/ rahulikud, nendel neid tasandeid võib olla ka seitse või seitsekümmend, nad ikka ei räägi” (B2.2). Mõlemad intervjuueeritavad komisjonidest toovad välja, et välja on kujunenud teatud aktiivsed inimesed, kes sõna võtavad ja osa inimesi, kes seda ei tee (G2.2, F2.2). Üks intervjuueeritavatest hindab, et kaks kolmandikku räägivad kaasa, kellest osad on väga aktiivsed ja mitte rääkijate seas on inimesi, kes sõna ei võta ja võibolla hääletavad poolt ning hiljem kritiseerivad tulemit (G2.2). Valitsuse kohta toovad mõlemad intervjuueeritavad välja, et rääkimise määr oleneb isikuomadustest (D2.2, E2.2) ja inimese pädevusest teemas ning lisaks toob üks intervjuueeritav välja, et määr on ka ajapiirangust tingitud (D2.2).

Küsimusele “Kuidas hindate volikogu/ valitsuse/ komisjoni liikmete ühtekuuluvustunnet? Kas iga üks töötab oma eesmärkide nimel või töötatakse kõik koos ühise hüvangu nimel” kohta on kõikidel tasemetel erinevad arvamused. Volikogudes nähakse ühtsust enim - kaks intervjuueeritavat toovad välja, et ühtsus järjest kasvab, sest alles oli omavalitsuste ühinemine (B3.1, A3.1) ja üks intervjuueeritav märgib, et ühtsus on olemas, sest kõikide piirkondade liikmed tunnevad end volikogus võrdsetena (C3.1). Mõlemad komisjoni liikmed näevad ühtsuse olemasolul sidet erinevate taustadega liikmete omavahelisel suhtlusel ja arutlusel - mida enam selgitatakse enda eesmarke teistele, seda ühtsem on komisjon (G3.1, F3.1). Mõlemad intervjuueeritavad vallavalitsustes toovad välja, et ühtsuse tekkimiseks on vaja aega (E3.1, D3.1), sealjuures üks märgib ära, et eesmärk on liikmetel sama, kuid ettekujutus selleni jõudmisest võib erineda (E3.1).

Viiendale küsimusele “Kas volikogu/ valitsuse/ komisjoni liikmetel on ühine visioon?” vastati nii valitsuse kui ka volikogu kohta, et ühine visioon on arengukava, eelarvestrateegia ja teiste normdokumentidega paika pandud (A3.2, B3.2, C3.2, D3.2, E3.2). Sealjuures üks intervjuueeritav tõi valitsuse kohta välja, et ta pole rahul vaid dokumentidele toetumisel visiooni suhtes ja tahaks, et toimuks detailsemat töökäigu planeerimist (D3.2). Komisjoni kohta nõustus üks intervjuueeritav väitega, et visioon on olemas (F3.2) ja teine sõnastas ümber, et ühtset visiooni päris ei ole, aga laias laastus soovitakse omavalitsuse elu parandada, kuid inimeste nägemused sellest võivad erineda (G3.2).

Omavalitsuse sisemise koostöö peegeldamist väljapoole - koostööle teiste omavalitsustega, ettevõtjate või kohalike elanikega, näevad mõlemad intervjuueeritavad vallavalitsuses. Nad toovad välja, et omavaheline koostöö ja ühtne arusaam asjadest on oluline, et saaks ühtset sõnumit edastada ka väljapoole valitsust. (D3.3, E3.3) Volikogu kohta toovad kaks intervjuueeritavat välja, et sisemine koostöö peegeldub välja (B3.3, A3.3), sest ühelt poolt, kui sees on palju probleeme ei jõutagi välise suhtlusega tegeleda (B3.3) ja teisalt näevad kohalikud elanikud mingil määral, mis volikogus toimub ja näiteks võimujoonte vaheldumist võidakse pidada isiklikeks ambitsioonideks (A3.3). Üks intervjuueeritav leiab, et volikogu sisene koostöö ei peegelda üldse välja, sest valitsus suhtleb suuremas osas väljapoole ja suhtlus käib läbi kindlate kokkulepete ja plaanide, mida sisene koostöö ei mõjuta (C3.3). Komisjoni liikmed vastasid komisjoni sisese koostöö peegeldamise kohta komisjoni ja volikogu koostööle ja leidsid mõlemad, et seal peegeldumine on olemas, kuid on pigem mõjutatud otsestest isiklikest suhetest liikmete vahel (F3.3, G3.3).

Esimesele küsimusele vastutuse alagrupis, “kuidas hindate aktiivset osalust istungitel/ koosolekutel enda ja kolleegide puhul?”, vastati valitsuse kohta, et aktiivsus on olemas, kuid oleneb inimesest, tema julgusest aktiivselt osaleda ja teadmisest teema kohta (D4.1, E4.1). Volikogu kohta ütles üks intervjuueeritavatest sama asja, mida öeldi valitsuse kohta, et oleneb inimesest ja sellest kui palju ta teemast teab ja aru saab. Lisaks hindab ta, et umbes kolmandik inimestest on koguaeg aktiivsed ja ülejäänud pigem harva. (C4.1) Üks intervjuueeritavatest ütleb, et osalus on aktiivne volikogus (B4.1) ja teine ütleb, et osaleja peab olema aktiivne, et olla süsteemis ja teada hääletusel, kas olla poolt või vastu (A4.1). Komisjoni kohta hindavad mõlemad intervjuueeritavad enda osalust aktiivseks, sealjuures kolleegide puhul toovad välja, et probleemiks on puudumine koosolekutelt ja hinnatakse, et aktiivseid on umbes üks kolmandik kõigist liikmetest (F4.1, G4.1).

Küsimusele: “Käies istungitel/ koosolekutel, kas teid valdab tunne “ma tahan siin olla” või “ma pean siin olema”?”, vastasin kõik intervjuueeritavad, et tahavad olla. Samuti tuuakse välja, et kui inimene ei soovi istungitel/ koosolekutel olla, siis peaks ta loobuma oma volitusest ja andma võimaluse kellelegi teisele (G4.2, C4.2, A4.2), mida ühe intervjuueeritava sõnul ka tehakse (C4.2). Lisaks tuuakse välja, et liikmed on valitsusse ja volikokku ise kandideerinud ja seeläbi peaks neil olema soov seal olla (C4.2, D4.2 E4.2). Üks intervjuueeritav toob välja, et olenevalt päevakorras olevast teemast tekib vahel soov mitte kohal olla, et vältida ebameeldivaid küsimusi või situatsiooni ja siis ta tunneb, et peab seal olema (E4.2).



Küsimusele: “Kuidas hindate enda isiklikku vastutust, olles rahva esindaja ja töötades rahva heaks?”, on kõik intervjuueeritavad vastanud, et isiklik vastutus on olemas. Kaks vastanut volikogust on hinnanud isiklikku vastutust suureks, sest igal otsusel on mõju ja nad tunnevad end vastutavana selle mõju eest (A4.3, B4.3). Üks hindab kaudseks ja inimesest olenevaks (C4.3). Üks intervjuueeritav tunnetab kaudset vastutust kõige eest, mis omavalitsuses toimub, sest tegemist on vallavanemaga ja ta leiab, et ükskõik mis toimub, vaadatakse tema otsa (E4.3). Teine intervjuueeritav valitsusest tunnetab sarnast vastutust, et inimesed vaatavad tema otsa kui nad rahul ei ole (D4.3). Komisjoni kohta ütlevad mõlemad intervjuueeritavad, et tunnetavad vastutust, sest neid on sinna valitud (F4.3, G4.3).

Esimesele küsimusele kollegiaalsuse alagrupis, “Kas te näeksite võimalust, et kõik otsused võetaks volikogus/ valitsuses/ komisjonis vastu konsensuslikult?”, vastati, et volikogus on konsensust raske saavutada - üks leidis, et ideaalis võiks see kunagi toimuda, kuid reaalsuses selleni ei jõuta (B5.1); teine leidis, et vahel on vaja kiirelt otsustada ja sellepärast ei saaks (A5.1); kolmas tõi välja, et konsensus tähendaks liigset üksmeelsust, mis väikses omavalitsuses võibolla esineks kuid suures mitte (C5.1). Lisaks toodi volikogude kohta välja, et konsensuseni jõudmine on raskendatud ka olenevalt otsuse iseloomust - poliitilisel otsusel ei jõuta konsensuseni opositsiooni ja koalitsiooni võimujaotuse tõttu (E5.1) Üks intervjuueeritav leiab, et komisjonides võiks konsensus toimida ja see paneks inimesi rohkem läbi mõtlema oma eesmärgi, sest nad peaksid neid põhjendama teistele liikmetele (G5.1), kuid teine leiab, et konsensus tekitab liigse üksmeelsuse ja ta näeb erinevaid vaatenurki ja mitte nõustumist kui head nähtust, sealjuures möönab, et praegu on enamjaolt hääletused konsensuslikud (F5.1). Valitsuse kohta ütlevad mõlemad intervjuueeritavad (D5.1, E5.1), et hääletused on enamasti konsensuslikud ja näevad täieliku konsensususe võimalikkust, sealjuures toob üks välja, et konsensus tekib ka sellest, et osalejad soovivad edasi liikuda ja lihtsalt nõustuvad (D5.1).

Teisele küsimusele “Millistel teemadel on lihtsam või raskem leida üksmeelt?” vastati kõikidel tasemetel läbivalt, et raskem on leida üksmeelt teemadel, mis puudutavad rahaga seotud toiminguid (B5.2, C5.2, G5.2, E5.2). Komisjonide kohta vastati, et suurürituste ja ühisürituste puhul on lihtsam leida üksmeelt (G5.2, F5.2) ning üks intervjuueeritav lisas, et raskem on leida üksmeelt uute ideedega, sest inimestele meeldib käia mööda sissetallatud rada (G5.2). Valitsuse kohta vastasid mõlemad intervjuueeritavad, et maailmavaatelised erinevused raskendavad üksmeelele jõudmist (D5.2, E5.2). Peale raha kui teguri, mis mõjutab üksmeelele

jõudmist, tuuakse volikogu kohta välja ka, et raskem on üksmeelele jõuda teemadel, mis on isiklikumad, kus kas kõik inimesed oskavad kaasa rääkida või kus peegeldub kindla huvigrupi huvi. Lihtsamate teemadena tuuakse välja teemad, mis puudutavad kõiki, aga on oma olemuselt üldisemad. (B5.2, A5.2, C5.2)

Küsimuse “Kas näeksite võimalust, et kõik liikmed on nii võrdsed, et arvamust võetakse kuulda arvamuse sisu mitte esitaja põhjal?” kohta oli kõikidel tasanditel erinevaid arvamusi. Valitsuse kohta ütlevad mõlemad vastanud, et sellist võrdsust hetkel ei ole, kuid nähakse, et sinnani jõudmise võimalikkus on olemas, kui inimesed soovivad areneda (D5.3, E5.3) - “/.../ noh meil on vist veel vara sellest unistada, et see isiksus ise ikkagi mängib ka siin rolli, et ei saa sealt ei üle ega ümber. Nii professionaalsed need poliitikud me kindlasti veel ei ole. (E5.3)”. Volikogu kohta toob üks intervjuueeritavatest välja: “/.../ seda saab küll kindlalt öelda, et mida võimekam on volikogu liikmeskond, mida haritum, mida intelligentsem, seda lihtsam on leida konsensust, võrdsust ja värki särki. /.../ sa saad koort tõmmata siis kui sul on mille pealt tõmmata. (B5.3)” Teised vastanud toovad välja, et inimese taust mängib rolli tema arvamuse kuulda võtmisel, mis on ühelt poolt tingitud poliitikast ja teisalt isiklikest eelistustest ning mõlemad väljendavad, et nemad muutust tulemas ei näe (A5.3, C5.3). Komisjoni kohta toob üks intervjuueeritavatest välja, et selline võrdsus on võimalik (G5.3) ja teine ei eita otseset võimalikkust, kuid möönab, et usaldatakse teatud liikmeid ja nõustutakse nendega usalduse põhjal (F5.3).

Viimasele küsimusele “Kas olete kursis, mis on kollegiaalne juhtimine?” vastas neli intervjuueeritavat, et ei ole kursis (C5.4, B5.4, A5.4, D5.4). Üks vastanutest ütles, et on teema kohta lugenud, sest viibis koolitusel, kus sellest räägiti, kuid ei soostunud seda pikemalt kirjeldama (G5.4). Kaks vastanutest ei teadnud kollegiaalset juhtimist kui mõistet, kui tundsid huvi selle sisu vastu (E5.4, F5.4). Peale autori poolset sisu kirjeldamist, leidis üks, et kasutab sellist lähenemist oma mittetulundusühingus ja hindas, et kui kohalikus omavalitsuses pole võimumänge, siis oleks kollegiaalne juhtimine võimalik, kuid nentis, et inimestele meeldib kui keegi nende eest otsustab, sest ühelt poolt ei julgeta end väljendada ja teisalt ei pea siis inimene ise vastutust võtma ja saab põhjuse tulemus üle viriseda (F5.4). Teine intervjuueeritav ütles, et kollegiaalse juhtimise võimalikkus taandub oskuslikule juhtimisele ja võrreldes 1990ndate aastate Eesti Vabariigiga, liigutakse sinna suunda (E5.4).



## 4.3 Arutlus

### 4.3.1. Juhtimisstruktuur

Tegurite võrdlusest selgub, et juhtimisstruktuuri poolest on kollegiaalselt juhitud waldorfkoolid ja kohalikud omavalitsused sarnase struktuuriga: keskmis on kollektiivne organ - vastavalt volikogu või õpetajate kolleegium; täidesaatvaks organiks on samuti kollektiivne organ - vastavalt valitsus või juhatuse; valitsusel ja juhatusel on mõlemal puhul võimalik luua administratiivseid positsioone; kogukonna kaasamiseks on mõlemal juhul võimalik luua vastavalt töögrupid või komisjonid. Erinevus juhtimisstruktuuris tuleneb seadusega ettenähtud aspektidest kohalike omavalitsuste puhul, mis ei esine waldorfkoolide puhul: võimude lahususe printsiip - volikogu ja valitsuse eraldatus; seadusega kohustatud ametipositsioonid - valla- või linnapea, volikogu esimees ja aseesimehed, revisjonikomisjon ja selle liikmed ning valla- või linnasekretär.

Kollegiaalse juhtimise definitsioonis on, et tegemist on juhtimisstruktuuriga, kus puudub ühegi liikme algatuse domineerimine või enesekehtestamine. Eelnevat peegeldab jõupositsioonide võrdsus - mida võrdsemad on jõupositsioonid, sest väiksem on algatuse domineerimine ja enesekehtestamine. Intervjuudest selgus, et kohaliku omavalitsuse valitsuses hinnatakse jõupositsioone võrdseks, kuid tuuakse välja, et võrdsus oleneb liikmete isikuomadustest. Volikogu kohta ei nõustunud jõupositsioonide võrdsusega ja toodi välja tegurid, millest võrdsus sõltub: isikuomadused, varasem kogemus, opositsiooni ja koalitsiooni aktiivsus, soov olla juhitud. Komisjonides hinnati sarnaselt valitsusega jõupositsioone võrdseteks või märgiti nende puudumist ning ka seal hinnati võrdsus sõltuvaks isikuomadustest. Autor uuris intervjuueeritavalt ka kaudselt jõupositsioonide olemasolu ja võrdsust, läbi küsimuse, kas on võimalus, et kõik on nii võrdsed, et kõigi arvamust kuulatakse sisu mitte esitaja põhjal. Küsimuses postitatud võrdsuseni jõudmist peeti võimalikuks. Vastused toetasid ühelt poolt eelnevaid tulemusi - arvamuse kuulamine oleneb isiksusest, varasemast taustast kuid juurde lisandus ka professionaalsus ja liikmeskonna võimekus.

Tuginedes uurimuse tulemustele on kollegiaalselt juhitud waldorfkoolide juhtimisstruktuur sarnane kohalike omavalitsuste struktuuriga ja sellest tulenevalt peab autor kollegiaalset juhtimist kohalikes omavalitsustes võimalikuks. Teisalt, hinnates võimalikkust kollegiaalse

juhtimise teooriast tulenevalt ja tuginedes intervjuu vastustele, on kollegiaalne juhtimine kohalikes omavalitsustes võimalik, kui sealsete liikmete isikuomadused ja käitumismaneerid seda soodustavad ning pigem komisjonides ja valitsuses, kuid sealjuures välistamata võimalikkust volikogudes.

#### 4.3.2. Otsustusprotsess

Waldorfkoolide ja kohalike omavalitsuste võrdlusest joonistub välja otsustusprotsessi peamine erinevus - kohalikes omavalitsustes toimub otsustusprotsess seaduse alusel ja seadusega on ette nähtud, et otsused võetakse vastu häälteenamusega, kuid kollegiaalses juhtimises võetakse otsused vastu konsensussega. Sealjuures on märkimisväärne, et häälteenamus ei välista konsensust, kuid samas kindlasti ei nõua seda. Sarnasuseks waldorfkoolide ja kohalike omavalitsuste otsustusprotsessi juures on protsessi juhtimine - waldorfkoolides võib protsessi juhtida üks liikmetest, kes on abistaja, mitte liider ja kohalikes omavalitsustes näeb seadus ette, et protsessi juhib olenevalt olukorrast olukorrale vastav liige ning ei määra sealjuures läbiviimise korda. Eelnevast tulenevalt ei ole välistatud, et otsustusprotsessi juht kohalikes omavalitsustes võiks samuti olla abistaja, mitte liidri rollis. Tuginedes kollegiaalse juhtimise teooriale, liigitub kohalik omavalitsus otsustusprotsessi osas formaalseks organisatsiooniks - kindel inimene on nimetatud juhiks, kuid tegemist on tseremoniaalse juhiga.

Kollegiaalse juhtimise definitsioonis on märgitud, et kõigil liikmetel peab olema võrdne võim ja otsustusprotsessi kohta on täpsemalt välja toodud, et puudub juht, kelle on võim teiste liikmete üle. Intervjuu küsimus liikmete võimaluste kohta kaasa rääkimisel peegeldab seda, kas inimestel on otsustusprotsessis osaledes võrdsed võimalused. Kõikidel tasemetel (valitsus, volikogu, komisjon) on kaasarääkimine hinnatud võimalikuks, millest järeldeb, et inimestel on võrdsed võimalused otsustusprotsessis osaledes. Inimeste kaasarääkimist hinnatakse osaliseks ehk mitte ühelgi tasemel ei hinnata kaasarääkimist täielikuks - välja tuuakse, et kaasarääkimine oleneb inimese isikuomadustest, teemakohastest teadmistest ja ajapiirangust. Osaline kaasarääkimine võib peegeldada asjaolu, et kõik liikmed ei rakenda neile kehtivat võrdsust ja ei osale täielikult otsustamise protsessis.

Autor küsis intervjuueeritavatelt ka nende arvamust konsensusliku otsustusprotsessi võimalikkuse kohta. Valitsuse ja komisjonide kohta öeldi, et nähakse konsensusse võimalikkust, sealjuures üks vastanutest peab konsensust erinevate vaatenurkade puudumiseks ja teine

seostab seda kohati inimeste huvi puudumisega. Teisalt volikogudes kõikide otsuste puhul konsensususe võimalikkust ei nähta. Intervjuudes toodi välja, et raskem on leida üksmeelt uute ideede katsetamisel, finantseerimisega seotud küsimustes ja küsimustes, kus peegeldub selgelt ühe huvigrupi huvi või teemade puhul, mille juures põrkuvad inimeste erinevad maailmavaated.

Eelnevast arutlusest selgub, et kollegiaalse juhtimise kasutamine vaadeldes otsustusprotsesse, on võimalik, sest otsuste vastuvõtmine kohalikes omavalitsustes toimub häälteenamuse alusel, mis ei välista konsensust ja otsustusprotsessi juhib tseremoniaalne juht, mis vastab formaalse organisatsiooni tunnustele. Samuti on olemas võrdsus, mis on konsensusliku hääletamise eelduseks, kuid selle kasutamine oleneb osalevatest indiviididest või välistest teguritest nagu aeg. Lisaks on intervjuueeritavate hinnangute põhjal konsensus võimalik valitsuses ja komisjonides, kuid volikogus mitte kõigi otsuste puhul.

#### 4.3.3. Koostöö

Kohalike omavalitsuste töö aluseks olevas kohaliku omavalitsuse korralduse seaduses, on keskendutud kohaliku omavalitsuse välise koostöö reguleerimisele. Sisemise koostöö piirangud võivad kajastuda juhtimisstruktuuri all välja toodud võimude lahususe printsiipi silmas pidades. Waldorfkoolide kohta kogutud materjalides oli peamiselt keskendutud organisatsioonisisesele koostööle, mille eesmärgiks on indiviidi potentsiaali laiendamine grupi potentsiaaliks, mille eeldusteks on kogukonnatunne, ühised eesmärgid ja nende põhjal ühiselt paika pandud visioon. Kohalike omavalitsuste sisemise koostöö kirjelduse jaoks valiti intervjuusse küsimused selliselt, et nad peegeldaksid kindlat tegurit. Ühise visiooni olemasolu nähakse kõikidel kohaliku omavalitsuse tasemetel - vastavalt paika pandud arengukavaga või eelarvestrategiaga. Kogukonnatunde olemasolu peegeldab intervjuu küsimus ühtekuuluvustunde kohta, mida hinnatakse kas olemas olevaks või tekkimaks. Sealjuures tuuakse välja, et mida selgemad on indiviidi individuaalsed eesmärgid teistele liikmetele, seda suurem on ühtsus. Ühtsuse olulisust kollegiaalses juhtimises peegeldab ka teoorias välja toodud konsensusliku otsustamise eeldus, milleks on märkimisväärne ühine tegutsemine olulistest küsimustes.

Vaadeldes käesoleva bakalaureusetöö põhjendatust koostöö seisukohalt uuris autor intervjuueeritavate hinnanguid kohalike omavalitsuste sisemise koostöö peegeldamise kohta

koostööle teiste omavalitsustega, ettevõtjate ja kohalike elanikega. Seitsmest intervjuueeritavast üks ei nõustunud üldse koostöö peegeldamisega organisatsiooni seest väljapoole, sealjuures kuus intervjuueeritavad nõustusid. Valitsuse kohta toodi välja, et on oluline, et kõigil liikmetel oleks ühine arusaam asjadest ja edastaksid ühtset sõnumit väljapoole. Volikogude kohta leiti, et sisemised probleemid pärsivad välimist suhtlemist ja võivad anda kohalikele elanikele valesid signaale.

Seega võib järeldada, et koostöö seisukohalt on olemas eeldused kollegiaalseks juhtimiseks kohalikes omavalitsustes, sest olemas on ühine visioon, mis on paika pandud normdokumentidega. Lisaks hindasid intervjuueeritavad ühtekuuluvustunde olemasolevaks või nähti selle poole liikumist, sealjuures peeti oluliseks omavahelist kommunikeerimist. Intervjuueeritavad toetavad ka suuremas osas sisemise ja välimise koostöö sidusust, mis on kooskõlas autori probleemipüstitusega antud töös. Ühise visiooni ja ühtekuuluvustunde olemasolust või selle poole liikumisest, saab justkui järeldada, et kui koostöö peegeldub ka otsustusprotsessi, siis tegemist oleks läbi probleemi lahendamise konsensuseni jõudmisega. Samas ei ole piisavalt andmeid, kindlalt väita, et puuduks avalikule sektorile omane kauplemise tüüpi konsensus. Samuti ei ole võimalik määratleda küsimuste põhjal omavalitsuste homogeensust ja sellele tuginedes läbi ühetaolisuse või mitmetaolisuse teha järeldusi.

#### 4.3.4 Vastutus

Kohalikes omavalitsustes ja waldorfkoolides on mõlemas määratud vastutus ülesannete täitmise eest. Sellegipoolest on mõlemas vastutus ebaselge. Waldorfkoolides tuuakse välja ka liikmete isiklik vastutus otsustusprotsessi läbi, milleks on iga osaleja vastutus kanda tagajärgi vastu võetud otsuste eest ja käia koosolekutel kohal. Kohalikes omavalitsustes pole isiklikku vastutust välja toodud, kuid kaudselt peegeldub see otsustusprotsessis liikme kohustusega huvide konfliktist teada anda.

Tuginedes waldorfkoolide kohta välja toodud isiklikule vastutusele läbi otsustusprotsessi, küsis autor intervjuueeritavatelt hinnanguid osaluse aktiivsuse kohta istungitel või koosolekutel, hinnangut kohal käimise tahte või kohustuse kohta ja hinnangut otsese isikliku vastutuse kohta. Aktiivset osalemist hinnatakse valitsuses ja komisjonides osaliseks ja indiviidist olenevaks ning volikogu kohta toovad kaks intervjuueeritavat välja, et osalus on aktiivne, sealjuures üks vastanutest ütleb, et ka volikogus oleneb aktiivsus indiviidist. Kohalkäimist hindavad kõik

intervjueeritavad sooviks kohal käia, mitte kohustuseks ja kolm toovad välja, et soovi puudumisel tuleks oma kohast loobuda. Isiklikku vastutust hindavad kõik intervjueeritavad olemasolevaks, sealjuures kaks volikogu kohta vastanut suureks ja üks kaudseks, kaks valitsuse kohta vastanud toovad välja, et vastutavad inimeste omavalitsusega rahulolu eest ja kaks komisjoni kohta vastanut tunnevad vastutust, sest neid on sinna valitud.

Isikliku vastutuse ebaselget määratlemist nähakse ühe kollegiaalse juhtimise puudusena. Eelnevast peegeldub, et ei kollegiaalselt juhitud waldorfkoolides ega kohalikes omavalitsustes ei ole selget isiklikku vastutust määratletud, välja arvatud vastutus täita tööülesandeid. Sellegipoolest tuleb intervjuude vastustest välja, et kohalikes omavalitsustes tunnetatakse isiklikku vastutust. Teisalt tuginedes vastutusele läbi otsustusprotsessi, kus waldorfkoolides üheks olulisteks aspektideks on kohal käimine ja aktiivne osalemine, selgub intervjuudest, et komisjoni tasandil on kohalkäimine puudulik ja aktiivne osalus osaline nagu ka valitsuses. Teisalt volikogus on osalus aktiivne, kuid sealjuures tuuakse kõikidel tasanditel ühtselt välja, et aktiivne osalus oleneb siiski indiviidist.

#### 4.3.4. Järeldused

Eelnevalt arutleti nelja kollegiaalse juhtimise teguri üle kohalikes omavalitsustes. Arutluse aluseks oli käesoleva töö teooria osas välja toodud kollegiaalse juhtimise teooria, tegurite võrdlus kõrvutades waldorfkoolid kohalike omavalitsustega ja autori poolt läbi viidud intervjuud kohalike omavalitsuste liikmetega. Järgnevalt võetakse kokku arutluse tulemused ja neile tuginedes antakse hinnang kollegiaalse juhtimise võimalikkuse kohta kohalikes omavalitsustes.

Juhtimisstruktuurist järeldub, et kohalike omavalitsuste juhtimisstruktuur on sarnane kollegiaalselt juhitud waldorfkoolide struktuuriga ja sellest tulenevalt järeldab autor, et juhtimisstruktuurile tuginedes on kollegiaalne juhtimine võimalik kohalikes omavalitsustes. Vaadeldes juhtimisega kaasnevaid jõupositsioone ja nende võrdsust, saab välja tuua, et kollegiaalne juhtimine on võimalik, kui osalevate indiviidide isikuomadused ja käitumismaneerid seda soodustavad ning pigem komisjonides ja valitsuses kui volikogus.

Otsustusprotsessi puudutavast arutlusest järeldub, et kollegiaalsele juhtimisele omase konsensusliku otsustusprotsessi kasutamine kohalikes omavalitsustes ei ole välistatud.



Konsensuse eelduseks olev protsessis osalevate liikmete võrdsus on olemas, kuid selle rakendamine oleneb osalevast indiviidist. Intervjuude tulemusena on hinnatud konsensus võimalikuks valitsuses ja komisjonides, kuid volikogudes mitte täielikult võimalikuks, sealjuures raskemaks saavutada uute ideede, selge huvigrupi, maailmavaadete ja rahaga seotud küsimustes.

Arutlusest koostöö kohta selgub, et kollegiaalses juhtimises on üheks koostöö eelduseks kogukonnatunne, mida hinnatakse intervjuudes olemasolevaks või tekkivaks. Teiseks eelduseks on visioon, mida samuti hinnatakse olemasolevaks läbi normdokumentide. Eelnevast saab järeldada, et vaatamata sellele, et seadus ei reguleeri sisemist koostööd, on kollegiaalseks juhtimiseks vajalikud eeldused tuginedes koostööle olemas. Samuti on enamus intervjuueeritavaid hinnanud sisemist koostööd sidusaks välimise koostööga ja peavad seda oluliseks.

Vastutuse analüüsist selgub, et kohalikes omavalitsustes on vastuse määratlemine sarnane kollegiaalselt juhitud waldorfkoolidega, kus isiklik vastutus väljendub enda ülesannete täitmisel, kuid muus osas on umbmäärane. Sellegipoolest tunnetatakse kohalikes omavalitsustes isiklikku vastutust, kuid kollegiaalselt juhitud waldorfkoolide põhjal kirjeldatud vastutuse võtmist kui kohalkäimist ja aktiivset osalust, hinnatakse indiviidist olenevaks. Sellele tuginedes ei erineks kollegiaalse juhtimisega kaasnev vastutuse umbmäärasus olemasolevast vastutuse umbmäärasusest kohalikes omavalitsustes ning vastutuse võtmine oleneks osalevast indiviidist.

Vaadeldes tegureid koostöö ja vastutus, on kohalikud omavalitsused sarnased kollegiaalselt juhitud waldorfkoolidega ja sellest tulenevalt järeldab autor, et kollegiaalne juhtimine on võimalik ka kohalikes omavalitsustes. Samuti on juhtimisstruktuur sarnane kohalike omavalitsustel ja waldorfkoolidel, kuid erinevused on jõupositsioonide võrdsuses. Jõupositsioone on hinnatud kohalikes omavalitsustes isikuomadustest ja käitumismaneeridest olenevaks. Otsustusprotsess tugineb häälteenamusele, kuid ei välista sellega konsensust ja sealjuures võrdne osalemine otsustamisel on samuti hinnatud isikuomadustest olenevaks. Sellest järeldub, et kohalikes omavalitsustes on võimalik rakendada kollegiaalset juhtimist, kui osalevate liikmete isikuomadused seda soodustavad.

Võttes arvesse kõigi nelja kollegiaalse juhtimise teguri analüüsi, järeldab autor, et kollegiaalne juhtimine kohalikes omavalitsustes on võimalik. Arutlusest selgub, et kollegiaalselt juhtitud kohalik omavalitsus liigituks otsustusprotsessi hinnates formaalseks organisatsiooniks, kuid sealjuures ei ole piisavalt andmeid, et hinnata kuuluvust organisatsiooni homogeensuse või konsensuseni jõudmise põhjal.

Seoses kollegiaalse juhtimise teooria kasutamise võimalikkuse uurimisega kohalikes omavalitsustes, näeb autor laia uurimismaastikku. Tulevikus võiks viia läbi veel sügavamad ja laiapõhjalisemad intervjuud, mille eesmärgiks võiks olla täpsem kollegiaalse juhtimise võimalikkuse ja kohalike omavalitsuste valmisoleku kaardistamine. Uurida võiks ka isikuomaduste ja kollegiaalse juhtimise seost ning näiteks selle suhestumist kohalike omavalitsuste liikmete isikuomadustega. Samuti võiks viia läbi pilootprojekti, mille käigus uuritaks kollegiaalse juhtimise rakendamist kohalikes omavalitsustes, mis eeldaks vähemalt ühe kohaliku omavalitsuse soovi proovida kasutada kollegiaalset juhtimist.

## Kokkuvõte

Käesoleva töö eesmärgiks oli uurida kollegiaalse juhtimise võimalikkust Eesti kohalikes omavalitsustes. Autor tugines kollegiaalse juhtimise teoorias Thomas A. Baylise (1989) käsitlusele, milles toodi välja neli kollegiaalse juhtimise tegurit - juhtimisstruktuur, otsustusprotsess, koostöö ja vastutus. Töös vaadeldi välja toodud tegurite põhjal kollegiaalse juhtimise võimalikkust Eesti kohalikes omavalitsustes läbi kvalitatiivse analüüsi, milleks oli juhtumiuuring.

Töös koguti andmeid juhtimise kohta Eesti kohalikes omavalitsustes ja kollegiaalselt juhitavates waldorfkoolides. Andmed kohalike omavalitsuste kohta pärinesid peamiselt kohaliku omavalitsuse korralduse seadusest (2013) ja andmed waldorfkoolide kohta David Mitchelli kogumikust "The Art of Administration". Lisaks tekstide sekundaaranalüüsile viidi töö raames läbi ka intervjuud ning nende analüüs. Intervjuude küsimused tuginesid samuti kollegiaalse juhtimise neljale tegurile ja olid loodud eesmärgiga koguda intervjuueeritavateelt informatsiooni kollegiaalse juhtimise tegurite ja võimalikkuse kohta, ilma kollegiaalse juhtimise teooriat neile tutvustamata. Kokku viidi läbi seitse intervjuud kohalike omavalitsuste liikmetega, kelle seas esindasid kaks intervjuueeritavat kohaliku omavalitsuse valitsust, kaks kohaliku omavalitsuse komisjoni ja kolm kohaliku omavalitsuse volikogu.

Saadud andmeid analüüsiti, kasutades nii juhtumeid läbivat, kui ka juhtimi sisest analüüsimeetodit. Esmalt võrreldi Eesti kohalike omavalitsuste ja kollegiaalselt juhitavate waldorfkoolide kohta kogutud andmeid, seejärel toodi välja intervjuude tulemused ning lõpuks analüüsiti koos võrdlusest saadud andmeid intervjuudest kogutud materjaliga ning kõrvutati nad kollegiaalse juhtimise teooriaga.

Töö alguses püstitatud hüpotees: Eesti kohalikes omavalitsustes on võimalik rakendada kollegiaalset juhtimist, sai tõestatud. Tuginedes kollegiaalse juhtimise neljale tegurile - juhtimisstruktuur, otsustusprotsess, koostöö ja vastutus, selgus analüüsist, et ühegi teguriga seoses pole kohalikes omavalitsustes takistusi kollegiaalse juhtimise rakendamiseks. Tegurite koostöö ja vastutus analüüsist selgus, et sarnasused kohalike omavalitsuste ja waldorfkoolide vahel on märkimisväärsed ja ei ole takistusi kollegiaalse juhtimise rakendamiseks kohalikes omavalitsustes. Tegurite juhtimisstruktuur ja otsustusprotsess analüüsist selgus samuti, et

märkimisväärsed sarnasused on olemas, kuid rakendamisel tuleks silmas pidada seadusega kehtivat häälteenamuse nõuet ja intervjuudest välja tulnud osalevate inimeste isikuomaduste ja käitumismaneeride sobilikkuse tingimust. Samuti selgus, et kollegiaalse juhtimise rakendamine on tõenäoliselt lihtsam komisjonides ja valitsuses kui volikogus. Lisaks tuli analüüsist välja, et kollegiaalselt juhitud kohalik omavalitsus, liigituks otsustusprotsessi põhjal formaalseks organisatsiooniks.

# **THE POSSIBILITY OF USING COLLEGIAL MANAGEMENT MODEL IN THE LOCAL GOVERNMENTS OF ESTONIA**

Merée Marleen Ruzitš

## **Summary**

In the year of 2017, there was a administrative reform in the Republic of Estonia. One of which goals was to make local governments work more efficiently, whereas one of its subgoals was the betterment of the cooperation between local governments. However, no clear steps have been taken to achieve greater cooperation apart from merely merging the local governments, which is why there is also a need to find more ways to take these steps. For example by starting to use new management models, one of which the author sees collegial management to be - collegial management helps to improve cooperation inside of an organisation and therefore the cooperation outside of the organisation would also improve.

Other reason why the use of collegial management in local governments in Estonia is related to one of the problematics that arose with the administrative reform - the emerge of periphery. 15% of the Estonian population lives in the sparsely populated areas (Ene-Margit Tiit 2014, 43) and since with administrative reform, small municipalities were merged with larger municipalities, the possibility of new peripheries emerged. To stop the emerging of peripheries and include the ones that have already emerged, there is a need for new management models. The collegial management could be beneficial here insofar as the model is inclusive and takes into account all the participants.

The objective of this thesis is to explore the possibility of using the collegial management model in the local governments of Estonia. Therefore this thesis aimed to prove the possibility of using the collegial management model in the case of Estonian local governments. The objective would be proven when the comparison between local governments and Waldorf schools would bring out similarities or possibilities for similarities between compared factors and would be supported by the interview results.

Firstly the author described the theoretical background - the theory of collegial management, management of Waldorf schools and the management of the local governments of Estonia. Author also collected data through interviews, the questions of which were based on the

theoretical background. The persons interviewed were members of the local governments of Estonia. In the process of proving the hypothesis, Estonian local government was compared with the collegial management of Waldorf schools based on a four collegial management factors such as management structure, decision-making process, cooperation and responsibility. The results of the comparison were complemented by the results of the interviews.

The thesis concludes that there is a possibility of using collegial management to manage the local governments of Estonia. The comparison between local governments and Waldorf schools and the analysis of interview data provided support for this hypothesis. The factors of collegial management, cooperation and responsibility are similar in the local governments and Waldorf schools. Management structure and decision-making process are also similar in the most part, however it needs to be acknowledged that both factors are said to be dependent on the personalities and behavior of the people participating and while applying collegial management model in the decision-making process, the local government organisation law demands only a majority of votes. It is also concluded that collegial management would be easier to use in committees and cabinet than council and when used, the local government would be classified based on decision-making process as formal type of organisation.

## Kasutatud allikad

Alsop, David. (1992). *The Roles of the Administration, Business Manager, and Development Director*. D. Mitchell. The Art of Administration. The Economic Committee of the Association of Waldorf Schools of North America. lk 63-74

Avaliku halduse instituut. (2012). *I etapi vahearuanne: Kohaliku omavalitsuse üksuste koostöö korralduslik raamistik ja võimalikud mudelid*. Riigikantselei. Tallinna Tehnikaülikool. Tallinn

Baylis, Thomas A. (1989). *Governing by Committee: Collegial Leadership in Advanced Societies*. State University of New York Press. Albany

Brookes, Stephen M. (2007). *360° Degree Leadership in the Public Sector: Developing an Approach to Collective Leadership*. Leading the Future of the Public Sector: The Third Transatlantic Dialogue. University of Delaware. Newark

Bush, Tony. (2008). *Leadership and Management Development in Education*. Los Angeles. Sage

Crepaz, Markus M. (1996). *Constitutional Structures and Regime Performance in 18 Industrialized Democracies: a Test of Olson's Hypothesis*. Kluwer Academic Publishers. European Journal of Political Research. vol 29. lk 87-104

Dancy, Agaf. (1992). *The Board of Trustees*. D. Mitchell. The Art of Administration. The Economic Committee of the Association of Waldorf Schools of North America. lk 134-144

Finser, Torin. (1992). *The Waldorf School Faculty Meeting*. D. Mitchell. The Art of Administration. The Economic Committee of the Association of Waldorf Schools of North America. lk 11-28

Hague Circle. (2015). *Key Characteristics of Waldorf education*. International Forum for Steiner/Waldorf Education. Pedagogical Section at the Goetheanum. Dornach

Haldusreformi seadus. (2016). Riigiteataja. <https://www.riigiteataja.ee/akt/121062016001> (kasutatud 15.11.2018)

Kohaliku omavalitsuse korralduse seadus. (2013). Riigiteataja. <https://www.riigiteataja.ee/akt/126032013006> (kasutatud 15.11.2018)

Lõhmus, Mikk, Sootla, Georg, Kattai, Kersten, Noorkõiv, Rivo. (2016). *Soovituslikud juhised detsentraliseeritud valitsemis-jajuhtimiskorralduse mudeli ülesehitamiseks kohaliku omavalitsuse üksuses*. Rahandusministeerium. Tallinn

March, James G., Simon, Herbert A. (1958). *Organizations*. John Wiley & Sons Inc. Oxford

Morse, Richardo S. (2007). *Developing Public Leaders in an Age of Collaborative Governance*. University of Delaware, Newark

OECD. (2011). *Estonia: Towards a Single Government Approach*. OECD Public Governance Reviews, OECD Publishing

Pewtherer, James. (1992). *The College of Teachers*. D. Mitchell. The Art of Administration. The Economic Committee of the Association of Waldorf Schools of North America. lk 29-44

Ragnar Nurkse innovatsiooni ja valitsemise instituut. (2012). *III etapi aruanne: Ühisasutus ja ülesande üleandmine teisele kohaliku omavalitsuse üksusele õiguslik raamistik*. Riigikantselei. Tallinna Tehnikaülikool. Tallinn

Rahandusministeerium. (2018). *Kohalikud omavalitsused*.  
<https://www.rahandusministeerium.ee/et/kov> (kasutatud 15.11.2018)

Rahandusministeerium (a). (2018). *Ühinemiste tulemused*.  
<https://www.rahandusministeerium.ee/et/kov/haldusreform> (kasutatud 15.11.2018)

Rawson, Martyn. (2011). *Democratic Leadership in Waldorf Schools*. Research of Steiner Education. Plymouth University. vol 2. nr 2. lk. 1-15

Sant, Sally. (1992). *Committee Structure*. D. Mitchell. The Art of Administration. The Economic Committee of the Association of Waldorf Schools of North America. lk 55-62

Sootla, Georg, Kattai, Kersten, Viks, Ave. (2009). *Kohalike omavalitsuste 2005 a. ühinemiste ja selle tagajärgede analüüs*. Tallinna Ülikooli Riigiteaduste Instituut. Tallinn

Tiit, Ene-Margit. (2014). *Eesti rahvastik hinnatud ja loendatud*. Statistikaamet. Tallinn

Weber, Max, (1947). *Max Weber: The Theory of Social and Economic Organization*. Tõlge: Parsons, Talcott, Henderson, A. M. Oxford University Press Inc. New York



# Lisad

Lisa 1

## 5.1. Tegurite võrdlus

| Tegur             | Waldorfkool   | Kohalik omavalitsus  |
|-------------------|---|--|
| Üldine eesmärk    | Koolielu korraldamine   | Kohaliku elu korraldamine  |
| Juhtimisstruktuur | kolleegium; juhatus;<br>töögrupid; administratiivsed ametipositsioonid – teevad kõik koostööd omavahel  | volikogu; valitsus; komisjonid; administratsioon; võimude lahususe printsiip; valitud linnapea või vallavanem, valitud volikogu esimees ja aseesimehe  |
| Otsustusprotsess  | konsensuslik hääletamine; piisav aeg koostööks; osalejate omavaheline tunnustamine ja usaldamine; parima vastuse otsimine; kui ei nõustu, siis peab usaldama; kogemusest õppimine; läbiviija on abistaja, mitte liider    | poolthäälte enamusega vastuvõtmine; istungi kutse sätestab teemad ja saadetakse vähemalt neli päeva enne toimumist; osaleda saavad kutsutud; peale valitsuse ja volikogu lepitakse otsustusprotsess teistel tasanditel kokku; läbiviija volikogu esimees |
| Koostöö           | kogukonna tunne, ühine eesmärk; visioon ja missioon; kolleegium ja juhatus juhivad koos kooli läbi tiheda koostöö; kooli koostöö lapsevanematega ehk kogukonnaga; indiviidi potentsiaali laiendamine grupi potentsiaaliks | omavalitsuste vaheline; rahvusvaheliste organisatsioonidega; võimalused koostööks kohalike elanikega – algatuste arutlemine, protokollide kättesaadavus; võimalused koostööks ettevõtete ja vabaorganisatsioonidega; omavalitsuse sisene koostöö         |

|          |  |   |
|----------|--|---|
| Vastutus | <p>võib kaasneda ebamäärane vastutus, sest puudub selge juht ja omandisuhe;</p> <p>vastutuse määramine läbi ülesannete ja aruandluse;</p> <p>administratiivsetel positsioonidel kollegiaalsusega kooskõlas tööülesanded ja vastutus tulenevalt positsioonist;</p> <p>otsustusprotsessis osalemise ja hääletamisega võetud vastutus; võimalus eemaldada mitte kohal käivat liiget kui kontrollmehhanism</p> | <p>osaliselt seadusega sätestatud vastutus; vastutus oma ülesannete täitmise eest; isiklik vastutus pole määratletud;</p> <p>kaudne vastutus läbi huvide konfliktist teada andmise kohustuse; umbusaldamine, volituse peatamine ja revisjonikomisjon kui kontrollmehhanismid;</p> |
|----------|--|---|

## 5.2. Intervjuu küsimused

### Juhtimisstruktuur

1. Kuidas hindate kolleegide vahelist jõupositsioonide võrdsust?

### Otsustusprotsess

1. Mil määral on otsuste tegemisel kõigil liikmetel võimalus kaasa rääkida ?
2. Mil määral räägivad kõik liikmed kaasa?

### Koostöö

1. Kuidas hindate volikogu liikmete/ vallavalitsuse liikmete ühtekuuluvustunnet?  
\*Võib selgituseks lisada skaala - Töötame üheskoos ühise hüvangu nimel -> igaüks töötab oma huvigrupi eesmärkide nimel.
2. Kas volikogu liikmetel/ vallavalitsuse liikmetel on ühine visioon?  
\*Võib selgituseks lisada: Teadmine, mille suunas/ nimel kõik koos tegutsetakse.
3. Kuidas Teie meelest mõjutab omavalitsuse sisemine koostöö omavalitsuse võimet teha koostööd teiste valdadega/ kohalike elanikega/ ettevõtetega?

### Vastutus

1. Kuidas hindaksite aktiivset osalust istungitel - enda puhul ja kolleegide puhul? \*Võib aktiivse osaluse selgituseks lisada: kas inimesed kuulavad teineteist; küsivad küsimusi; avaldavad arvamust.
2. Käies istungitel, kas Teid valdab tunne “ma tahan siin olla” või “ma pean siin olema”?  
Kuidas hindaksite sama küsimust oma kolleegide puhul?
3. Kuidas hindate enda isiklikku vastutust, olles rahva esindaja ja töötades rahva heaks?  
Millest isiklik vastutus väljendub?  
\*Võib selgituseks lisada skaala - 1-10, kus 1 on puudub isiklik vastutus ja 10 on tunnen suurt isiklikku vastutust.

### Kollegiaalne juhtimine

1. Kas näeksite võimalust, et kõik otsused omavalitsuses võetaks vastu konsensuslikult? \* Võib selgituseks lisada - konsensus: kõik hääletusel osalevad liikmed on korraga poolt või korraga vastu. Lisaks võib küsida kas küsimusele arvamuse põhjendamist.
2. Millistel teemadel on lihtsam/raskem üksmeelt leida?
3. Kas näeksite võimalust, et kõik liikmed on “nii” võrdsed, et kõigi arvamusi võetaks kuulda arvamuse sisu, mitte selle esitaja põhjal?
4. Kas olete kursis, mis on kollegiaalne juhtimine/ kollegiaalse juhtimise teooria?

### 5.3. Intervjuude transkriptsioonid

Intervjuu A

17.11.2018

Volikogu liige

#### **M1.1: Kuidas hindate kolleegide vahelist jõupositsioonide võrdsust?**

A1.1: Ei saa öelda, et oleks ühte juhti, kes moodustaks meeskonna, äkki võib öelda, et on juhuslik, sest nimekirjas olemise positsioon siin tähtsust ei oma. Selles suhtes on paratamatult muidugi valimisnimekirjades juhtfiguurid ja häälte arv annab mingi positsiooni, aga siin sõltubki kas need juhtfiguurid üldse volikokku said. Oleneb ka selles, et mida keegi on varem juba teinud ja kus varasemalt olnud ja nii, aga ikka mingid liidrid tekivad, sest keegi ju peab selle rolli võtma. Noh, opositsioonis ja koalitsioonis on omad liidrid ja siis veel fraktsioonides jah. Et nagu otsitakse juhti, kõnelejat. Keegi peab võtma selle rolli ja teised on siis nagu rohkem wait ja nii. Esimehed ja aseesimehed, vot neil on ikka ka mingi mõju, neil on see vastutus.

#### **M2.1: Mil määral on otsuste tegemisel kõigil liikmetel võimalus kaasa rääkida?**

A2.1: No volikogu liikmetel on päris suured võimalused. Saab komisjonide kaudu teemasid üles tõsta ja üldse komisjonides nagu testida teiste inimeste peal oma ideed ja nii. Veel saab esitada ka parandusettepanekuid eelnõudele ja ise esitada eelnõusid, et võimalused on, aga et ise peab tegutsema. Veel on võimalused muidugi kõrgemad kui oled mingi valdkonna ekspert, siis nagu kuulatakse su seisukohti rohkem ja ja koalitsioonis olemine ka aitab.

#### **M2.2: Mil määral räägivad kõik liikmed kaasa?**

A2.2: Noh muudatuse ettepanekuid tehakse, aga ise esitamist on vähe, mõni komisjonis pigem. Ises olen paar esitanud nii nagu olemasolevale vastukaaluks.

**M3.1: Kuidas hindate volikogu liikmete ühtekuuluvustunnet? Et kas pigem tegutsete ühe /.../ valla eesmärkide nimel või üritab igaüks ikka enda eest, oma huvigrupi eesmärkide nimel?**

A3.1: Jah, et nüüd on rohkem küll, peale siis aastat kui see ühinemine oli ja kogu see ühinemise thuin selja taga, et siis nüüd on seda ühtsust rohkem. Mul nagu tunne on, et esimese ühinemisega tekkis see ühtsuse tunne kiiremini, sest kogu ettevalmistus ja see protsess ja kõik oli kuidagi pikem ja tõsisem ja nii.

**M3.2: Kas volikogu liikmetel on ühine visioon?**

A3.2: Ja, ühine visioon on paika pandud ühinemislepingus. Muidugi siis on veel vastu võetud arengukava ja selle nimel see asi käibki ja pingutatakse siin. Meil siin selliseid mõtteid küll pole, et hakkaks lagunema uuesti, et hetke visioonis nähakse ikka omavalitsust ühtsena.

**M3.3: Kuidas Teie meelest mõjutab omavalitsuse sisemine koostöö omavalitsuse võimet teha koostööd teiste omavalitsustega, kohalike elanikega või ettevõtetega? Et nagu volikogu sisene koostöö ja võibolla ka valitsuse ja volikogu vaheline koostöö, et kui palju see välja peegeldub?**

A3.3: Ahah, olen seda peegeldumist tajunud küll. Näiteks ettevõtjad otsivad kontakti, kui tahavd nagu tulla, no nii ettevalmistuseks ja lobiks, et siis see avatus peaks kuskil olema. Ja kindlasti mõjutab inimesi ka, neid kohalike elanikke, et inimesed ju väljast näevad ikka mingil määral, et mis toimub ja siis teevad etteheiteid meile ja nii. Sest nagu väljast tajutakse, et sees pole kõik korras ja nii, noh et võimujooned vahelduvadki, et see kõik kindlasti paistab välja. Siis kohe pannakse külge, et meil seal isiklikud ambitsioonid.

**M4.1: Kuidas hindaksite aktiivset osalust istungitel - enda puhul ja kolleegide puhul?**

A4.1: Sa pead seal ikka mõttega kohal olema. Ikka see infosüsteemi kasutamine, mitte, et oled lihtsalt kohal vaid ikka oled sa süsteemis. Ma mõtlen, et hääletuseks peaks olema juba otsustatud, kas poolt või vastu, aga mitte, et oled kohal ja lihtsalt ei hääletagi. Muidugi on ka piirangud, et kes kui palju saab küsida, aga on ikka kasutatud sõnavõtu aega.

**M4.2: Käies istungitel kas Teid valdab tunne “ma pean siin olema” või “ma tahan siin olla”?**

Lisa 3 järg

A4.2: No muidugi pean ka olema, aga sa pead ikkagi ju ka huvi tundma oma kodukoha teemade vastu. Ma arvan, et kui ei taha seal olla siis ikkagi peaks oma volitused peatama.

**M4.3: Kuidas hindate enda isiklikku vastutust, olles rahva esindaja ja töötades rahva heaks?**

A4.3: No suurt vastutust peaks tegelikult ikka kõik tunnetama - igal otsusel on mingi mõju ju. Võib ju mõelda, et mis sellest siis, kui kohalik omavalitsus korraldab kohalikku elu, et mis meie otsuste mõju ikka on, aga peab mõtlema, et no näiteks eritoetuste otsustamine, arstide puhul, et kaua ja kuidas toetusi anda, et mõju vallale oleks püsivam ja mõeldagi siis, et mis tagajärjed sellele on, et kui maksame lühiajaliselt kas see arst siis jääb ikka siia püsima ja mis kasu inimestele on ja kõik see.

**M5.1: Kas näeksite võimalust, et kõik otsused omavalitsuses võetakse vastu konsensuslikult?**

A5.1: Ei. Siis ei jõutagi otsusteni. Võime diskrimineerida, aga teinekord on vaja ikka kiirelt otsustada. Selles suhtes, et suurtes asjades võidakse jõuda isegi konsensuseni, aga on otsuseid mida ikka peab hääletama. Valitsuses ehk oleks võimalik, aga volikogus küll mitte. Ega see erimeelsus ju näitab ikkagi ka otsuse läbipaistvust, et kes kuidas sellest mõtleb ja nii.

**M5.2: Millistel teemadel on lihtsam või just raskem üksmeelt leida?**

A5.2: Raskem, no on sellised otsused mille taga on mingid huvid. Tundub, et kellegi või mingi kindla grupi huvid, või kui on otsus, mis on kellegi valimisprogrammi sisse kirjutatud, et hakkavad seda teoks tegema, siis on kohe üks pool täiesti vastu ja teine poolt ja siis ollakse ikka väga laiali, eraldi oma arvamustega. Aga lihtsam on ikka nende lihtsasti tajutavate teemadega, et näiteks keskkonna teemad ja sellised, no need, kus on tunda, et teema puudutab kõiki.

**M5.3: Kas näeksite võimalust, et kõik liikmed on "nii" võrdsed, et kõigi arvamust võetakse kuulda arvamuse sisu, mitte selle esitaja põhjal?**

A5.3: Jah noh, sellega on raskusi, sest et tahest tahtmata ikka mõjukamate inimeste sõna või arvamust kuulatakse rohkem. Noh jah muidugi ka see, et kui on mõni inimene mingist teatud külalt pärit ja teema on sellest, et siis on ka nii teistmoodi see, aga siis tekib veel ka

Lisa 3 järg

erapooletuse küsimus. Aga no muidugi, eks see kõik ole ka isiksustes kinni - kellele mis ja kes meeldib ja kuidas silma paistab ja kust ta tuleb ja nii.

**M5.4: Kas olete kursis, mis on kollegiaalne juhtimine/ kollegiaalse juhtimise teooria?**

A5.4: Ei ole.

Intervjuu B

19.11.2018

Volikogu liige

**M1:Kuidas hindad kolleegide vahelist jõupositsioonide võrdsust?**

B1: Ei oska päris täpselt öelda /.../ ikka jah on osad inimesed võimukamad kui teised. Üldiselt on volikogudes nii, et jõupositsioonid inimeste vahel, et ühed on võimukamad, kõnekamad, oskavad paremini rääkida, on lärmakamad ja tunnevad süsteeme/ mehhanisme, teavad paremini ja on neid kes ei tea neid mehhanisme ja on tagasihoidlikumad, alahoidlikumad, noh nii öelda vaiksemad ja järgivad siis nii öelda neid kes on aktiivsemad.

**M2.1: Aga mil määral on otsuste tegemisel kõigil liikmetel võimalus kaasa rääkida?**

B2.1: Noh, hääletuse momendil ja eelnõude arutamisel komisjonides, iga volikogu liige kuulub tavaliselt ühte volikogu komisjoni, volikogus on olulistel valdkondadel on komisjonid ja iga volikogu liige teab ju oma trumpe või noh kus ta tugevam on ja siis ta kuulub kuhugi komisjoni, ütleme nii, et kui inimene on tugeva kultuuri taustaga siis ta on tõenäoliselt kultuurikomisjoni liige need teemad mis teda huvitavad, siis ta saab kultuurikomisjonis kaasa rääkida. Et kaasarääkimise koha pealt ütleme siis nii, et esimeseks on volikogu: volikogu hääletus, volikogu eelnõude arutelu, teine mis on juba sisulisem või ütleme kus läheb juba väga detailseks on komisjon ja loomulikult ju kõik kes on kandideerinud volikokku on saanud sinna kuskil nimekirjas vaata ja kõik need erakonnad või kõik need nimekirjad saavad ju ka kokku ja arutavad oma mõtteid, õietigi veel see, et neljandaks võib tinglikult panna see, et lõpuks jaotuvad nad veel opositsiooni ja koalitsiooni ja siis opositsioon teeb omavahel koostööd ja koalitsioon teeb omavahel koostööd ehk lõpuks on neid tasandeid isegi neli veel. Kõige ülemine on volikogu, sisi on komisjoni siis on opositsiooni ja koalitsiooni nõukogu

Lisa 3 järg

või ütleme et opositsiooni ja koalitsiooni kooskäimise koht ja siis neljas on see nimekirja käimise koht ehk neid on palju ja ütleme, et kes tahab kaasa rääkida, sellel võimalusi on päris palju.

**M2.2: Milline on liikmete aktiivsus, palju räägitakse kaasa?**

B2.2: Noh ma ei oska öelda, oskan öelda, et on osad on aktiivsed ja osad ei ole aktiivsed. Need kes on aktiivsed need räägivad, kes on aktiivne see leiab koha kus kaasa rääkida ja need kes on passiivsed/ rahulikud, nendel neid tasandeid või olla ka seitse või seitskümmend, nad ikka ei räägi. See on puhtalt mingi ma ei tea, inimese iseloomust oleneb.

**M3.1: Kuidas hindad volikogu liikmete ühtekuuluvustunnet? Kas igaüks töötab oma eesmärkide nimel või töötatakse koos ühise valla hüvangu nimel?**

B3.1: Ma arvan, et see ikka viimane, kui ma siin esindan /.../ valda, siis ikkagi, okei siin tuleb mängu see ühinemise aspekt /.../ vallad ju ühinesid, et ma ei oska hinnata kui suur on see, et on ühtne vald, see on nüüd kindlasti, et need inimesed kes on endisest teisest vallast, nende jaoks on see teise valla see kogukond hästi oluline ja siis kui su küsimuse mõte on, kas on olemas see kogukondlik tunne, siis see nagu jah on, aga lihtsalt see on jaotunud - ühe endise valla omad on enda poolt ja teise omad teise poolt. Aga noh sellest tuleneb, et me just liitusime, ühel hetkel see muutub, ajapikku.

**M3.2: Kas teil on paika pandud ühine visioon?**

B3.2: Jah, jah, ühinemislepingud, investeeringukavad, arengukavad jah.

**M3.3: Kuidas sinu meelest mõjutab omavalitsuse sisemine koostöö omavalitsuse võimet teha koostööd teiste valdadega, ettevõtetega, kohalike elanikega, ehk kas ja kuidas peegeldub sisemine koostöö välja?**

B3.3: Ikka peegeldub välja, ikka. Mida, piltlikult öeldes, et kui sul on oma valla sees väga palju probleeme ja väga palju toimetamist, siis sul ei jäägi ju välissuheteks/ väliseks suhtlemiseks väga palju energiat, aega. Et jah ikka mõjutab, kui sul on asjad korras siis loomulikult on sul rohkem aega olla väljas poole, et jah mõjutab kindlasti.



**M4.2: Kuidas hindad aktiivset osalust istungitel, enda ja kolleegide puhul? Aktiivne osalus kui küsimuste küsimine, aktiivselt kuulamine ja kaasarääkimine.**

B4.2: See on aktiivne.

**M4.2: Käies istungitel, kas valdab pigem tunne, et “ma tahan siin olla” või “ma pean siin olema”?**

B4.2: No “ma tahan siin olla”. Ma eeldan, et kõik inimesed kes kandideerivad, arvestavad võimalusega, et nad võivad saada volikogusse ja siis nad ikkagi tahavad seal olla. Aga muidugi volikogu liikmetel lisandub kohustus valija ees, siis tulebki see pool ka, et ma pean oma valijaid esindama, kui ma siin juba olen, aga noh esimesena ma ütlen ikkagi, et ma tahan olla.

**M4.3: Kuidas hindad enda isiklikku vastutust olles rahva esindaja ja töötades rahva heaks?**

B4.3: Minu?

**M4.3: Jah, isiklik vastutus.**

B4.3: Väga suureks.

**M4.3: Väga suureks?**

B4.3: Väga suureks, mis need valikuvariandid on? Suur, väga suur? Ongi suur.

**M4.3: Millest see väljendub?**

B4.3: See ongi see, kuna sa teed intervjuud ühe koalitsioonis oleva osapoole juhiga, see on paratamatu, kui sa praegu räägiksid siin volikogu liige kes on näiteks erakonnas kandideerinud aga ei ole erakonna juht, siis tahest tahtmata on see natuke teistmoodi. Kuna ma olen ühe osapoole juht, siis mul on vastutus ja kohustused palju suuremad. Ja need osapooled lepivadki kokku ju mingid suunad ja nii, et see positsioon nii öelda mõjutab seda, näiteks kui sa küsid minu kohta, siis ma olen komisjoni esimees eksole, see tähendab seda, et jällegi sealt tuleb mulle vastutust juurde, olen volikogu aseesimees tähendab seda, et mul on jällegi vastutus suurem. Kindlasti volikogu lihtliikmel on seda vastutust vähem, et seda mõjutab ikkagi positsioon.

**M5.1: Kas näeksid võimalust, et kõik otsused võetakse vastu konsensuslikult, volikogus?**

B5.1: No ideaalis võiks ju kunagi nii olla, aga täna see nii ei ole. Kuigi ma mõtlen, et kas omavalitsuse tasandil on üldse see võimalik. Ütleme, et apelleeriks keegi vastu nagu Euroopa Liidus seda tehakse, aga Euroopa Liidus on suured teemad, aga väikses omavalitsuses on nii

Lisa 3 järg

väiksed teemad, et kas teha see teelõik korda, kas kas on võimalik seda saavutada nende inimestega kes meil siis on, et ühe küla inimene lepib sellega, et järgmised kolm aastat me seal teid korda ei tee, teeme mujal hoopis. Aus oleks öelda, et, ei no ütlengi jah, et ideaalis võiks selline asi olla, aga kui realist olla, siis mulle tundub, et selleni ei jõua.

**M5.2: Millistel teemadel oleks lihtsam leida üksmeelt?**

B5.2: Millistel teemadel sa mõtled?

**M5.2: Üks asi ongi see teelõik teine oleks mingi suurem näiteks ühinemislepe.**

B5.2: Ja jah, mida suurem on teema, seda lihtsam on leida konsensust ja mida isiklikumaks, mida lähemale läheb, mida väiksemaks, seda suurem on arutelu, seda tulisemaks võib minna. Piltlikult öeldes võiks öelda, et eelarvet arutletakse võibolla pool tundi, aga seda kas maksta autokompensatsiooni kellelgi läheb sama palju kui mitte isegi kauem. Vaata mida väiksemaks asi läheb, seda nagu. Seda näidet võibolla ei pea tooma, et otseselt kompensatsioon ja eelarve vaid just see, et mida väiksem on teema seda suurem on arutelu, sest siis kõik oskavad vaata kaasa rääkida. Kui on suur eelarve onju, siis seal paljud volikogu liikmed ei oskagi väga kaasa rääkida, nende oma taustsüsteem puudub või nad ei jõua ennast sellesse sisse rääkida noh nagu õppida või lugeda, aga kui on väga lihtne või hoomatav teema, milles kõik oskavad kaasa rääkida siis sellega lähebki kauem ja ei pruugigi konsensust leida - mida suurem on teema seda lihtsam.

**M5.3: Kas näeksid võimalust, et kõik liikmed on nii võrdsed, et arvamust võetakse kuulda sisu järgi, mitte selle järgi, et kes seda välja ütleb?**

B5.3: Kuidas see algus oli, et kas ma näen võimalust?

**M5.3: Jah võimalust.**

B5.3: Mhmh, keeruline. Kõik on võrdsed? Kõik ongi võrdsed, kõiki võetakse arvesse. Ideaalis muidugi, aga noh reaalsus on see, et see on väga keeruline. /.../ Loomulikult ma pean ütlema, et kõik on võrdsed ja noh nad ongi, aga ideaalis jah võiks olla, aga reaalselt kas see on kunagi võimalik ma ei ole kindel.

**M5.3: Ei ole kindel, aga kas pigem on usku sellesse, et see muutub või mitte?**

B5.3: Noh kui omavalitsused lähevad suuremaks ja kui omavalitsuste. Või noh kõik ned eelnevad küsimused ka sul, et kui omavalitsused on suured ja me saame volikogusse ikkagi väga, kui volikogus on ikkagi tugevad volikogu liikmed selles mõttes, et mida, see on lihtne –

Lisa 3 järg

sa saad koor tõmmata siis kui sul on mille pealt tõmmata. Kui me saame väga võimeka volikogu, volikogu liikmed on võimekad, targad, aktiivsed, siis loomulikult, aga paratamatus on see, et volikogus on kaasa kõndijaid, kes ei pruugigi eelnõud läbi lugeda, et neid võib olla üldse ei huvitagi see, nad lihtsalt ma ei teagi mille pärast käivad seal koos, kas prežtiisi või raha või millegi muu pärast. Mida võimekam ja suurem on omavalitsus, mida rohkem inimesi kandideerivad seda suurem ja tugevam tuleb volikogu ja siis on võimalik jõuda selliste asjadeni nagu, et kõik on võrdsed ja konsensuslikult võetakse asju vastu. Praegu on ikkagi volikogudes, kuidas ma ütlen, volikogus on väga palju rumalust, et ikkagi esineb rumalust, et inimesed jäävad vahele sellega, et nad ei ole eelnõusid lugenud, nad ei tööta kaasa, nad ei tea taustsüsteemi, et need sinu küsimused saavad nii öelda selle ideaalse lahenduse siis kui volikogus on väga tugevad, nüüd ongi siis küsimus, et volikogu võib ju siis väiksem olla võivad väiksemad olla ja siis tuleb see koor ja kõik ei saa sinna võib olla sisse, aga tead see ei ole niimoodi, sest väga nagu palju hääli võivad saada inimesed, selles suhtes et häälte arv ja mingisugune võimekus ja intelligentsus ei käi nagu ühte jalga. Väga populistlik, populistlike lubadustega võivad sisse saada. Seda mina ei suuda ära seletada, et kuidas seda muuta või kuidas see nii teha, et, aga seda saab küll kindlalt öelda, et mida võimekam on volikogu liikmeskond, mida haritum mida intelligentsem, seda lihtsam on leida konsensust, võrdsust ja värki särki.

#### **M5.4: Viimane küsimus, kas oled kursis kollegiaalse juhtimise teooriaga?**

B5.4: Mina ei ole.

Intervjuu C

27.11.2018

Volikogu liige

#### **M1: Kuidas hindate kolleegide vahelist jõupositsioonide võrdsust?**

C1: Praegu räägin kui volikogu liige volikogus jah?

**M1: Just jah.**

C1: Kuidas ma ikka hindan volikogu on poliitiline kooslus seal ja eks see sõltub täpselt kuidas ta valimiste järgselt välja kujuneb, et kui aktiivne on opositsioon ja kui tugev on

Lisa 3 järg

koalitsioon ja siis tahe ja arusaam on vähemalt praegu võimul olevate poole pealt see, et uus moodustus on meil ja see on päri suur muudatus /.../ päris suur väljakutse ja lihtsalt ka opositsioonis on osa nendest arvamusel, et teeme koos ja lähme üheskoos ja see koostöö toimib, aga nagu paraku ikka põhimõtteliselt opositsioon peab ennast näitama ja siis lihtsalt sellised välja ütlemised ja mõned käitumisnormid eeldavad seda, et ükskõik mis hinnaga vähegi saaks takistada, et nad ei teostaks oma võimu nii nagu nad tahavad ja teha neile raskeks see, aga põhimõtteliselt volikogus koostöö nagu laias laastus on ja on ka nagu paljud punktid mis lähevad konsensuslikult, ehk kõik nagu toetavad.

### **M2.1: Ja mil määral on otsuste tegemisel kõigil liikmetel võimalus kaasa rääkida?**

C2.1: No ikka sest et kõik liikmed on kaasatud erinevatesse komisjonidesse ja struktuur töötab nii, et eks kõik need päevakorra teemad lähevad ju läbi komisjonide ja kõigil on võimalus komisjonides kaasa rääkida ja sinna on kaasatud ka väljaspoolt volikogu liikmed, kogukonna eripiirkondadest inimesi ja saavad kaasa rääkida. Saavad ikka kaasa rääkida.

### **M2.2: Aga mil määral räägitakse kaasa?**

C2.2: Eh jah, see sõltub nüüd konkreetsest isikust et mil määral nad räägivad kaasa, on seal vaiksemaid ja on aktiivsemaid, et eks inimestel ole ka see mõte või eesmärk, kes volikokku tahavad, et mõni läheb lihtsalt hääletama ja mõni läheb täis tahet midagi ära teha ja aidata kaasa ja ja on ka selliseid kes lihtsalt lähevad põhimõtteliselt, mis on ka õige, et jälgida mis minu kogukonnas toimib ja kaasa rääkida saada selles.

### **M3.1: Kuidas hindate volikogu liikmete ühtekuuluvustunnet? Kas töötatakse kõik koos ühise suure valla hüvangu nimel või töötab pigem iga inimene ikkagi oma kodukoha nimel?**

C3.1: Noh ütleme niimoodi, et päris sellist piirkondlikku või oma kogukonna poolt et kindlalt sinna, need on ikka üksikud näited, pigem on suundumus see et ajame ühtset asja ja võibolla aitab asjale natuke kaasa ka see, et meil on erinevad piirkonnad on sellised võrdsed, meil ei ole suurt linna, keskust, asulat, vaid ongi selline hajaasustatud ja nad tunnevad ennast võrdsete liikmetena kõik.

Lisa 3 järg

### **M3.2: Kas teil on volikogus liikmetel ühine visioon?**

C3.2: Kindalt on, et edasi minna ja arendada ja välja töötades normdokumendid, mis on arengukava, mis on eelarvestrateegia pikaajalised nägemused, need on arutluse teema ja osa nendest on juba kehtestatud, et kui on juba tuge saanud volikogus siis sealt on see mõtlemine ka, et edasiarendus toimuks ja pigem algul praegu on kui on täitsa uus omavalitsus siis on need normdokumentatsioon ja asjad need võtavad kuskil aasta aega ja ././ on päris hästi läinud see algdokumentatsioon normõiguslik, et mille alusel toimida, et need on enam vähem olemas juba ja nendel on suur alus, et ühiselt siis otsustusprotsessidega edasi minna.

### **M3.3: Kuidas teie meelest mõjutab omavalitsuse sisemine koostöö omavalitsuse võimet teha koostööd teiste omavalitsustega, ettevõtjate või kohalike elanikega? Ehk siis kuidas ja kas sisemine koostöö peegeldab väljapoole?**

C3.3: Noh ja ega see välja pool nüüd teistega koostöö vormis ega ta suurt ei peegelda küll, sest et sisuliselt minnakse ja täitev organ võtab volikogult mandaate teatud küsimuses ja siis tema suhtleb oma partneritega ja teatud koostöö organisatsioonidega kes on ühisasutused näiteks valdadel, noh erinevad vallad on osaluses, läbi nende suheldakse. See mis sisemiselt toimub volikogus, et opositsioon on natuke teistsugusel arvamusel, et see nagu ei peegelda valla suhtlust teiste omavalitsustega, see läheb ikkagi niimoodi edasi nagu on plaanitud ja kavas ja see osalus et see sõltub nüüd volikogu enamuse tahtest, aga kui see tahe on selline siis see ka ära tehakse. Nii et praegu hetke seisuga on niimoodi, et see tahe suur tahe ja see tekiks õnneks või õnnetuseks kellelgi on see, et ega suur osa nendest tegijatest kes hingega asja juures olid on praegu ka võimu juures ja nii volikogus kui ka valitsuses ja and jätkavad seda tööd, mis see eesmärk oli et teha üks tugev maa vald. Aga jah suhtlus omavalitsustega et need sisemised pinged või eriarvamused need nagu ei määra seal teistega suhtlemist.

### **M4.1: Kuidas hindaksite aktiivset osalust istungitel? Enda puhul ja ka kolleegide puhul - kas aktiivselt räägitakse kaasa, kuulatakse ja küsitakse küsimusi?**

C4.1: Ja jah eks see ole nagu inimesed on erinevad ja sõltub eesmärgist, et miks ta volikogus on ja seal taandub ka paraku ka nendele teemadele et kas ja kui palju volikogu liige aru saab, et kui inimene arvab, et ta ei saa hästi sügavalt aru ja on hästi palju raskeid teemasid neid mis on spetsiifilised ja mis ta ei saa aru, siis ta ei räägi kaasa ja on ka neid kes tahaks hirmsasti ja räägivad ka, aga noh siis nagu ei kipu hästi välja tulema siis need spetsialistid kes on ette

Lisa 3 järg

valmistanud mingid normdokumendid siis on tugev dokument ja siis noh et selles kaasa rääkida detailides see on keeruline, aga kaasa rääkijaid ikka ikka tahetakse kaasa rääkida, see ei ole halb ja see on hea ja sealt võib kooruda mõttevahetus kust võib kooruda välja mõningad asjad mis võibolla tõesti on vaja ümber vaadata. Aga jah et paraku kipub nii olema et kuskil kolmandik on selliseid aktiivseid kes istungilt istungile ja päevakorra punktilt päevakorrapunktile sõna sekka tahavad öelda ja ülejäänud osa siis on suht harva välja ütlejad või ei ütle midagi. Sõltub temaatikast muidugi, on ju palju neid teemasid mis puudutavad kedagi ja mis on huvi pakkuvam rohkem ja siis seal on rohkem kaasa rääkijaid aga

**M4.2: Käies istungitel, kas teid valdab tunne “ma tahan siin olla” või “ma pean siin olema”?**

C4.2: No minul on küll nii, et ma tahan ikka olla, kui olen oma nõusoleku andnud ja üritusega kaasa läinud ikka, siis ikka tahan olla ja kaasa rääkida.

**M4.2: Aga kas te olete täheldanud teiste liikmete puhul, et kuidas on, kas tahavad või peavad olema?**

C4.2: Seal on nii ja naa, aga praegune koosseis kes seal hetkel on, et seal suur osa ikkagi mõtlevad samamoodi nagu mina, aga meil on vist kolm juba loobunud kes tulid ja ilmelt need kes on loobunud, asendusliikmed on tulnud, ilmselt need loobujad on need olnud kes mingil hetkel arvasid, et ma pean siin olema, aga siis said mingile hetkel aru, et vist ei ole hea mõte. Ja nii et need kes on hetkel alles jäänud need ikka käivad ja mõtlen, et tahavad.

**M4.2: Aga kuidas üldiselt on, kas ikka tuleb ette neid loobujaid?**

C4.2: Jah, meil need kolm tükki üsna kiirelt loobusid ja kaks tükki need kes pääsenud koalitsiooni võimule vaid jäid opositsiooni ja sealt kaks tükki kohe taandusid ja üks valimistel ikka ole selliseid, kes on valmis kandideerima, et nimekiri saaks rohkem hääli, aga ta sisuliselt ei taha nagu tulla ja motivatsioon nagu puudub, aga jah neid loobujaid ikka on. Niisama kaasa käimise ja kohustuse pärast et ma pean siis käima, et kaua sa käid niimoodi, lõpuks on et okei ma rohkem enam ei taha, et tuleb järgmine kes võibolla siis rohkem tahab.

**M4.3: kuidas hindate enda isiklikku vastutust olles rahva esindaja ja töötades rahva heaks?**

C4.3: Noh ikka sest et ega kui minnakse valimistele siis midagi sa ju oma arvamusi ja mõtteid välja ütled ja kui sa mandaadi oled saanud, hääled saanud siis see kohustus ja

Lisa 3 järg

vastutus nagu ikka on siis neid asju, sa pead ikka seisma nende eest et need saaksid tehtud ja seda joont pead ikka ajama, et vastutus on ikka olemas. Ta küll ei ole nii otsene vaid kaudne ja inimestel on ta erinev. Isiklikult ma ikka võtan seda saja tõsiselt ja üritan seda joont ajada.

**M: Kas oskate öelda ka spetsiifilisemalt, et milles see vastutus väljendub või seisneb?**

C4.3: Ja, eks ta see enesetunde asi ole ja sõltub ka sinu isiksusest ja isikuomadustest, et mõni ütleb et noh savi eksole, et lähen kandideerima ja saan mandaadi ja nädala kahe pärast valimisi, et ei ma loobun volikogu kohast, vot nendest inimestest ma ei saa aru, neil täielikult vastutustunne puudub, täielikult puudub ja selles mõttes noh see väljendubki ja et kui sa isikuna oled selline, et tunnetada, et mis ma olen rääkinud tahaks seda joont ajada ka ja kui see ei ole oluline ja lihtsalt täna ütlen nii ja homme teist pidid, siis jah isikuliselt on ta see ja teisest küljest tunned ka vastutust, kes hingega asja juures tahab seal käia ja kaasa rääkida, et see areng ikka ei ebaõnnestuks või läheks vales suunas, et see vastutus juba ka selle pärast, et ei lase lollusi läbi.

**M5.1: kas te näeksite võimalust, et kõik otsused vallas võetakse vastu konsensuslikult, mõtlen siis volikogus?**

C5.1: Ei, ei ma arvan, et seda ei ole, nii kaua kui on erinevaid osapooli, siis see võib nii olla ja ma tahaks väga loota, et ei Tallinna näidet nagu ei tahaks, et ma siin valdades nagu meil oleks, et tulebki ühed ja kõik ongi ühest nimekirjast tulijad. On ka võimalus, et ongi erinevad ja on ka erinevate nimekirjadega ja mina olen poliitikas olnud pikalt ja kui Ambla vald veel eraldi oli, siis olen seda juhtinud ja olnud olen ja ka selliseid kooslusi olnud, et üks pool ja teine pool kes võitis, aga koalitsioonilepet kui sellist ei ole kunagi tehtud ja neid on mitu koosseisu ja ongi niimoodi et lihtsalt tehaksegi ja ei lepita kokku et meie oleme need ja teised on teised ja siis pigem on see lootus või reaalsus et võiks kokku sulanduda paremini, aga üldjuhul konsensuslikku volikogus on keeruline saada.

**M5.1: Kas see siis võikski toimida nii, et on väiksed vallad ja siis seal väikses vallas ongi lihtsalt nii ühtsem grupp inimesi?**

C5.1: Jah jah, nii see võib olla, sest suuremas on keerulisem suures on eri piirkondade erihuvid, mis näiteks võivad läbi lüüa ja seal noh poliitika mängib rohkem, et ega väikses vallas võis ka nii olla, et ei olnudki erakondade põhiseis nimekirja vaid olidki väiksed valimisnimekirjad lihtsalt jah aga jah et.

Lisa 3 järg

**M5.2: Millistel teemadel on lihtsam või raskem üksmeelt leida?**

C5.2: Millistel teemadel? Raskem on jah ütleme kui muutub asi nüüd kulupõhiseks, valla enda asutusi ja ülesehitust ja need teemad mis on seotud kuluga ja sealhulgas ka palgakulud, need on rohkem tähelepanu all olevad teemad, mis huvitavad rohkem ja seal ka eriarvamusi tuleb välja aga üks eriarvamusi on kindlasti ka sellised teemad mis puudutavad investeringuid selliseid suuremaid raha panekuid mis toovad vallale kohustusi ka pikema ajalisi, et need on sellised teemad, kus ühtset konsensust on raskem saavutada. Küllaga võtame sellised pehmed väärtused, kultuur, sport noorsootöö, võibolla seal need teemad on natuke lihtsam konsensust leida ja toimetada. Ütleks võibolla niimoodi, et need mis valla eelarvele rohkem koormust annavad, et neis on keerulisem ja mis nagu otseselt eelarvele ei anna, nagu loodus või teemad et kujundama seda asja, siis on lihtsam ilmselt leida.

**M5.3: Kas te näeksite võimalust, et kõik liikmed on “nii” võrdsed, et kõigi arvamust võetakse kuulda arvamuse sisu mitte esitaja põhjal?**

C5.3: Jah, üks ta nii kipub olema, et vaatad otsa et kust sõjast ta tuleb siit või sealt poolt reast, et esitaja juba ise, et kust ta tuleb, et kus nimekirjas ta on, et see mängib rolli jah, et põhimõtteliselt juba, et ta sealt poolt tuleb juba ja suhtud teistmoodi kui teema ja kuigi õige peaks olema, et ükskõik kes isik on, et see teema sisu peaks olema see põhiline, aga paraku ta jah juhtub nii, et ta lihtsalt nüüd sõltub, et kui aktiivselt need erinevad pooled omavahel hakivad, on ka leebemaid teemasi, kus ongi nii, et on asjalik ja tunnustatakse ka teise poole inimest, aga jah ta kipub olema nii, kuigi peaks olema sisu tähtsam.

**M5.3: Aga kas te näeksite seda, et mingil hetkel oldaks suutelised mööda vaatama näost või see jääb poliitika juurde?**

C5.3: Noh ta on tegelikult niimoodi, et ta algul need vastaspoolad kipuvad rohkem nagu tõukuvad olema, aga siis sulanduvad ja lähenevad ja ajavad ühte asja, aga paraku enne järgmisi valimisi, siis võivad nad uuesti taanduda nii et noh ei see jah ma arvan, et see jääb.

**M5.4: Kas olete kursis mis on kollegiaalne juhtimine?**

C5.4: Noh kollegiaalsuse mõiste, kolleegium ja kollegiaal on see et seal on kollektiiv taga ja ei otsusta mitte üks inimene vaid otsuse teeb kollektiiv, noh see on see kaasamise teema.

Lisa 3 järg



Intervjuu D

09.11.2018

Valitsuse liige

**M1: Kuidas hindate kolleegide vahelist jõupositsioonide võrdsust?**

D1: Võrdne on, võrdsed oleme. Omavahel ikkagi oleme võrdsed, aga siit tuleb muidugi sisse see, et kui palju kellelgi on aega ja tahtmist teemadega tegeleda. Et noh vallavanem teeb seda igapäevaselt seal, aga meie ju teeme muidu oma tööd ja siis lähed sinna kohale ja ikka tunned, et päris kõike võibolla teemast ei tea. Aga ega see siis halb otseselt ju ei ole eksju, et inimesed on ikka kursis ja siis kas saab küsida ja rohkem kursis olla eksju või siis, noh eks igaüks ei saagi kõikides teemades spetsialist olla, selleks ongi, et no vallavanem näiteks ongi ju ennast kurssi viinud teemaga ja eks noh seal ole seda usaldust ka siis. Et jah, peadki ka usaldama, et teine teabki millest ta räägib.

**M2.1: Aga mil määral on kõigil liikmetel võimalus otsuste tegemisel kaasa rääkida?**

D2.1: Absoluutselt kõigil.

**M2.1: Absoluutselt?**

D2.1: Absoluutselt jah, Kõigil vallavalitsuse liikmetel, kõigil on võimalus juurde küsida täpsustavaid küsimusi, kõigil on võimalus saada no täiendavat materjali eksju oma otsustuse aluseks. Küsimus ongi nüüd no et et mida me seal vallavalitsuses nüüd otsustame eksju, ma olen käinud ja statistikat teinud eksju, me otsustame katastriüksuse maa eksju, keegi läheb hooldekodusse, me anname talle lisaraha eksju, see on, et võtame mõned organisatsioonid või et me valmistame ette mõned volikogude määrused, korraldused või või, või siis ma ei tea mis nende õigusaktide nimed on, et ega me nüüd noh nüüd nii vinge organisatsioon ka ei ole, et seal oleks nüüd tohutu noh võimuvõitlus eksju, noh et mina saaks nagu öelda, et kuulge nüüd mulle see tee siit ei meeldi, et kaevame selle nüüd üles, et see on siukene igapäevane valitsemine eksju. Ja no näiteks mul on nagu lisa teemad mida ma nagu tahan juurde võtta eksju, et ma lihtsalt, et kui sa ikka väga tahad sa saad maailma muuta eksju. Sa pead lihtsalt rohkem energiat panustama. /.../ et see sama asi miks me võimule oli läksime eksju, on see ikkagi eelnõude ettevalmistamine ja kaasamine huvigruppide kaasamine. Aga mingid teemad just, see et kuidas kaasata, kuidas need eelnõud, liiguksid nagu õiget rada pidi, et nad ei lähe

Lisa 3 järg

nii, et kuule paneme, et ma ei tea, täna küll kell neli saadame ruttu laiali, et selle noh mingi asja eksju.

### **M2.2: Mil määral räägivad kõik liikmed kaasa?**

D2.2: Ikka räägivad, aga eks see on siin selline, et see jah oleneb isiksusest ikkagi ja teemast, et palju nagu teatakse sellest eksju. Ja eks see on see oleneb sellest ajast ka, et meil aega alati polegi nii palju, et saaks kõik kohe, aga kes ikka tahavad saavad. Aga isiksusest oleneb jah, aga ja meil ikka siiani kõik räägivad kaasa, et on ikka kohal ja ikka kui vaja siis ikka jah.

### **M3.1: Kuidas sa hindas eee valla juhtide või et siis nagu valitsuse ühtekuuluvustunnet, et kas te töötate koos ühise eesmärgi nimel, ühise hüvangu nimel või pigem iga üks tegelikult ikkagi töötab enda huvigrupi nimel?**

D3.1: Ma arvan, et praegu me oleme käinud nii vähe koos, et meil ei ole nii seda ühist tegevust, aga samas me nagu tunneme nagu vastutust eksju, igaüks eraldi, et ma olen nagu vallavalitsusse, et asjad oleks nagu õigalsed, või või õiguspärased, eksju aga sellist, et me nüüd istuksime koalitsiooniga maha, et mida me hakkame tegema, seda hetkel me ei ole veel käivitanud. Et selleks on jälle vaja lisaaega ja maha istuda, et milleks meil seda võimu vaja oli, et mida me nüüd teostama hakkame siis nüüd. Jah et nüüd on siis küsimus, et kes siis peaks selle et selle ühistunde tekitama nüüd, eksju. Eks peakski olema sellistes kollegiaalsetes seltskondades oleks hea kui oleks mõni liider eksju ja või mingi, et kui meid on kokku seitse, siis ikka on organisatsioonides kes natukene lohisevad järgi või ei julge nagu siukest juhi rolli või midagi võtta eksju, et kui tekiks näiteks seal mingisugune selline juhtgrupp, et selline noh mingi, alati millegi vedamiseks on vaja kolme või ma ei tea mitut inimest eksju. /.../ et noh üksinda sa ju ei viitsi eksju, noh midagi nagu muuta. Ma tean seda, et meil on ka vallavalitsuses vaja istuda ja mingid ühised mõtted või eesmärgid panna, et miks me nagu kokku. Muidugi on et nemad nagu ütlevad, et kohaliku omavalitsuse korralduse seaduses on sees, eksju, mis on nagu valitsemise või noh mis on igapäevase võimu teostamine, eksju, et noh mis siin ikka, aga noh mina ei ole sellega rahul nagu eksju, et ma ütlen, et siis noh eelmine valitsus oli, et sa annad projekteerimistingimused, sa annad saasteloa, sa annad kaevamisloa eksju noh nii edasi, et no mis sa seal nüüd nii väga sellega muudad maailma. Muidugi see on see, et ei teki nii öelda korruptsiooni või et oht on nagu väiksem eksju, kui on erinevad osapooled juures.

Lisa 3 järg

**M3.2: Kas vallavalitsuse liikmetel on ühine visioon, et teadmine mille suunas ja nimel kõik koos tegutsetakse?**

D3.2: Mulle tundub et praegu nagu tööplaani ei ole, et kõik käib nagu lippadi-loppadi. Et noh see mis mis meelde tuli, siis sellega tegeleme. Aga võiks teada juba et mida me noh teeme juba märtsis 2019, et mis eelnõud või asjad meil, oleks parem. Vaata see kui ma eelmine, ma eelmine ma olin ühe korra veel vallavalitsuses olnud. /.../ Ma olin teise vallavanema ajal ka ja siis seal mulle väga rõhutati seda, et kõik on eelarves kirjas eksle. Aga ma ei ole selle omavalitsuse juhtimise juures, ma ei ole nõus sellega, et me teeme ainult seda, mis on eelarves kirjas. Tegelikult on vaata juhtimise üks mis need, mis need, vanasti meid õpetati, koolis eksju juhtimist oli planeeri, mis siis oli, organiseeri ja eestvedamine ja kontrollimine, et et noh et aga et planeerimist ei ole ju eelarves kirjas eksle, see kui me mingeid projekte juba ettevalmistame näiteks märtsiks, et eelarves on kirjas, et noh selle hoone ehituskulu eksle, aga kui palju on enne, on eelnevalt vaja projekte, kirjutada ja töötunde kulutada, eksju noh et noh et paljud tegevused on raha vabad, mida ei ole eelarves kirjas. Et seal oleks vaja nagu planeerida ja inimeste seda koostööd, teha, aga vot mida koolis ei õpetata ongi nagu koostöö. Eestlastel ei ole nagu seda, et ma ei tea näiteks välismaalastega, siis nemad nagu pöörduvad su poole kohe, et hakkame nüüd koostöö tegema, et meil on pigem nagu et ahah et koostöö, et midagi sellist, et ikka jäädakse nagu omaette. Et eestlased nagu jäävad nagu nii, et ei taha nagu omavahel koostööd teha. /.../ mul ei ole üldse seda ambitsiooni volikogusse saada, ma ütlen, et selle, et kui ma tahan midagi nagu muuta või teha onju, seda saab ilma volikoguta nagu vallavalitsuseta ka, kui sul on mingisugune idee ja sa läheneda sellega ja müüd maha onju või võtad nagu oma kriitilise massi inimesi, kes sinuga koos mõtlevad, eksju, et sellepärast et noh ma ütlen, et volikogus ongi nagu, nad on nii igavad teemad seal, et kui sa loed volikogu materjale, kes see viitsib üldse seal istuda.

**M3.3: Aga kuidas sa tunned seda, et see koostöö mis on teil valitsuse sisemiselt, kuidas see peegeldub välja, et praegu räägitakse hästi palju valdade vahelisest koostööst või siis üldse nagu eraettevõtetega koostööst, et kuidas sa tunned seda, et kui teil on nagu hea koostöö, et see siis ka peegeldub välja või kui omavahel läbi ei saa?**

D3.3: Ma arvan, et see on väga hea küsimus, et me ei ole praegu, me peaksime seda endalt küsima, et kuidas ta peegeldab ja kuidas ta tegelikult on ja? Jah, noh see on see erasektori ja või no ütleme, et see olenebki jällegi et kas sa teed täpselt, mis seadusega on ette nähtud oma

Lisa 3 järg

tööd või sa teed pisuta midagi enamat eksju. Et jah, ütleme, kohaliku omavalitsuse korralduse seaduses on nagu või tähendab eelmine vallavalitsus või see ütles, et ettevõtlusega on neil... See on väga raske küsimus, et mida omavalitsus saab ära teha ettevõtluse arendamiseks, tavaliselt me ütleme, et riigi tasandil on nagu meetmed ja see on nagu riigi keskviimu asi, et aga mina jällegi väida, et saab ära teha just sellel inimlikul koostöö tasandil mida jälle eelarves sees ei ole, et ütleme et valitsus või et volikogu on nüüd otsustanud et meil on nüüd ettevõtlusspetsialist. Aga mis sellest kasu on eksju, kui tal nagu selliseid inimlikke oskusi või et asju ei ole, et okei sa teed nagu ettevõtlus toetamise korra oma kabinetis, et aga kui sa päris põllul ei ole, et kui sa ei suhtle selle huvigrupiga, siis no et jääb küsimus, et nagu miks seda nagu ametikohta vaja on või et tehti nüüd punkti. see on väga valus teema, et koostööd ei ole, ma olen siis kogu aeg rääkinud. Suure ettevõtjatel on omad probleemid, mida nad tahaks et omavalitsus, aga noh ütleme et kohalik omavalitsus on et tehakse tööstuspargid ja teed ja kommunikatsioonid veetakse laiali.

Aga ütleme, et selle vastus on see, et tihtipeale selle peale ei mõelda. Et kapseldutakse oma enese mina vaatamiseks onju ja tehakse see igapäevane sotsiaal toiming ja kadastri toiming ja projekteerimistaotluse toiming ja mingi veel mingi alandatakse lasteaia tasusid ja nii, et mingid igapäevased, aga see kuidas see välja paistab, selle peale absoluutselt ei mõelda. /.../ Ja samas siis ongi, et ühtne või milline on nägemus välajpoole ettevõtjatele on, tegelikult väga palju peab see olema ühtselt ka ütleme selle vallavalitsuse sees. Noh ütleme need samad ametnikud eksju, ütleme, et terve see valge maja. Ütleme et kui et kuidas nad näevad kas nad näevad meid ühtsena või noh inimesed ikka tahavad intriige või asja või keegi midagi ütles ja mina olen ka öelnud seda et ametnike hulka peab vähendama, et siis et mis kus susiseb. Mitte et ainult kuidas majast välja poole vaid kuidas ka noh ütleme on seal majas sees eksle. Ütleme et kui noh et kui tõmmata paralleele eraettevõtlusega et noh väga oluline on see kuidas me seda vaimu üleval hoiame siin sees ja kuidas ma kommunikeerin /.../ midagi ei ole teha, et inimestel on need sõnad millega nad saavad juhtida eksju.

#### **M4.1: Kuidas hindad aktiivset osalust istungitel, enda puhul ja võib öelda ka kolleegide puhul?**

D4.1: Aktiivset?

#### **M4.1: Et kas kuulatakse aktiivselt teineteist, küsitakse küsimusi ja avaldatakse arvamust ja nii?**

Lisa 3 järg

D4.1: Ahah, et jah jah, ikka on aktiivne jah. Või no kui mõelda siis, et jah, eks see oleneb ikka ka sellest, et kuidas kellelgi on aega olnud ja aega on ja jah, kuidas muud mõtted on ja ja ja no nagu ma enne ütlesin ka, et et see pole meile ju põhitöö ja siis peabki ju olema aeg kõigega, materjalidega tutvuda ja end kurssi viia ja eks siis olenebki jah, et kes kus valdkonnas end paremini tunneb. Aga eks see ikkagi oleneb isikust, et mõni ongi selline, kes ei julgegi midagi öelda, ja ja mõtlebki, et mis mina siis nüüd, mida mina ka tean sellest teemast ja juba selle pärast eksole ei ütlegi midagi.

**M:4.2 Käies istungitel, kas sind valdab tunne “ ma tahan siin olla” või “ma pean siin olema”?**

D4.2: Ma tahan siin olla ikka, eks jah, see olegi see sama teema, et et tahad ikkagi midagi ju muuta ja paremaks teha, nagu ja, ma enne ka ütlesin, et teha midagi natukene rohkem. /..../

**M4.2: Aga kolleegide puhul?**

D4.2: Ma ikka arvan, et tahavad, sest eks onju keegi pole sunnitud olema seal, et kõik on ikkagi kuidagi kusagilt sinna valitud ja soovi avaldanud ikkagi.

**M4.3: Kuidas sa ise tunnend ennast nagu kui rahvaesindajat ja milline on sinu isiklik vastutus ?**

D4.3: Et isiklik vastutus, et ma ei kahtlegi, et need igapäevased toimingud mis me teeme, et suht ma noh need 99% olen kindel, et need tehakse õiguspäraselt et kui midagi läheb nihu siis see tuleb puhtalt lohakusest, et mingid mingid inimlikust lohakusest onju aga selle isikliku vastutuse puhul ma tunnengi vastutust nende eelnevate küsimuste põhjal, et millest ma nagu rääkisin eksju, et need teemad on mulle väga olulised ja et ei tuleks et jah te käite ja teete ja susserdate seal midagi, nagu inimestel on see avalik noh mugav arvamus ka, et paljuskki aeg-ajalt tuleb nagu välja.

Ma: Tead mis ma siin vahepeal mõtlesin, et see sa ütlesid, et ühtne või milline on nägemus välajpoole ettevõtjatele või noh nii, tegelikult väga palju peab see olema ühtselt ka ütleme selle vallavalitsuse sees. Noh ütleme need samad ametnikud eksju, ütleme, et terve see valge maja. Ütleme et kui et kuidas nad näevad kas nad näevad meid ühtsena või noh inimesed ikka tahavad intriige või asja või keegi midagi ütles ja mina olen ka öelnud seda et ametnike hulka peab vähendama, et siis et mis kus susiseb. Mitte et ainult kuidas majast välja poole vaid kuidas ka noh ütleme on seal majas sees eksole. Ütleme et kui noh et kui tõmmata paralleele

Lisa 3 järg

eraettevõttega et noh väga oluline on see kuidas me seda vaimu üleval hoiame siin sees ja kuidas ma kommunikeerin /.../ midagi ei ole teha, et inimestel on need sõnad millega nad saavad juhtida eksju.

**M5.1: Kas sa näeksid võimalust, et kõik otsused vallas võetaks vastu konsensuslikult?**

D5.1: Ütleme, et neid otsuseid, need otsuse, nooo, noh ei võeta.

**M5.1: Ei võeta?**

D5.1: Jah, lõpuks ma võin öelda, et ah tühja kah, pange kah, ma pean siin minema nüüd piima tooma ja noh noh et päris me päris, suund on sinna poole eksju, jah. Ütleme 90% ulatuses.

**M5.1: Aga kas sa arvad, et see saaks olla võimalik?**

D5.1: No siis peab olema rohkem aega, meil tihti on see, et teeme ruttu ära teeme ruttu ära, noh kuna see ei ole minu põhitöö, kõrvalt noh a siis me saame kõik nagu läbi arutada eksju, aga ikkagi kehtib see, et mitu pead on ikka mitu pead, et see kui sa seal vestluses pendeldad ideid ja jutte omavahel, siis tekivad head seosed ja mõtted, kui sa üksipäini nagu mõtled. Aga eks ikka on seda, et noh mõtled, et ei jõuagi läbi arutada, et noh lihtsalt nõustud, et las ta siis olla.

**M5.2: Millistel teemadel on lihtsam või just raskem leida üksmeelt?**

D5.2: No vot seal ongi see, et inimesed lähevad nagu detailide või lähevad nii riidu omavahel, /.../ Näiteks kõrgemal tasandil, et erakondadega ja parlamenti kandideerimine ja asjad, et tänapäeva demokraatia tingimustes on ikka õudsalt raske, et sa pead nagu haldama kõike keskkonna kuni homode teemadeni. Et selle pealt ka jah eksle, et meil polegi nii raske leida üksmeelt, et ja nagu ma vist ka välja tõin alguse poole, et üldiselt ikka usaldad, et kui ise ei tea, et siis teised teavad millest räägivad ja ja kui on veel selle ala spetsialist, et siis ikka jah usaldad ja nõustud. Noh ja ütleme, et meie tegelemegi nende igapäeva toimingutega ja ega seal nii väga polegi midagi mitte nõustuda eksle.

**M5.3: Kas on võimalik, et kõik liikmed on “nii” võrdsed, et arvamust võetakse kuulda selle sisu põhjal, mitte selle põhjal kes seda ütleb?**

D5.3: Ma arvan, et siin on suhtlemiselt eestis ja suhtlemiselt siin on niimoodi jah, iseasi nüüd et oota, tegelikult ei ole see nii, tegelikult on, et tagatoas on see töötlemine nagu tehtud eksju,

Lisa 3 järg

pigem no ütleme et kõigepealt koalitsioon ja opositsioon teevad omavahel tööd eksju. /.../ see demokraatia tulnud ka siia kohalikesse asjadesse, et inimeste mõttemaailm peab, et sa pead

nagu laskma oma mõtte vabaks nagu tavaliselt noh nagu okupeeriti see wallstreet või inimesed hakkasid siis nagu või inimesed, et sa pead siin nagu ennast seest vabaks saama, et keegi tegelikult ei käsi sind sul on nagu kõik õigused olemas, aga tihtilugu me võtame ise endale need piirangud peale, et tegelikult suhteliselt nagu need inimesed ikka avaldavad oma arvamust jne, küsimus on selles kui palju nad julgevad ekole, ja minnes sinu esimese küsimuse juurde, mis oli ka väga hea küsimus, et ah mis nüüd mina või et oi tema on nii tark või siis lihtsalt ei viitsigi avaldada arvamust, näiteks, et kuidas mingit süsteemi noh üles ehitada, ja et see siin polegi minu teema, et nemad tegelevad sellega ja mis on nagu mõistlik ka, et noh aga suhteliselt nagu kuulatakse kõigi arvamust onju, aga siis tuleb nagu need peened nüansid sinna juurde, nagu inimlik tasand eksju et nagu sa ise tead et me ei saa ju arendada, eksju, et ükski asi ei arene iseenesest vaid inimesed peavad, noh inimesed on arenemisvõimelised ja mina ei saa sind arendada, arendad iseennast sest võimed on inimestel endal, me kõik, noh seal läheb nagu isiklikuks tasandiks, et eksole meil on näiteks, et mõni inimene on hästi selline jõuline ja kuidas need jõulised natuurid kokku saavad omavahel, ideed et loomulikult igaüks paneb mõnes asjas puusse, aga seda ei saa järgmise otsustuse, või noh ütleme, et eelmist pussee panekut nagu ta võib ju järgmises teemas õige olla, et inimesed ei saa siis kohe noh otsust vastu võtta, et sa oled nagu nõme ja paneme su tuleriidale eksju, et kõik nagu eksivad. Et aga näiteks las tuleb pigem noor jõuline inimene ja mõtleb teistmoodi ja sina vana inimene peadki korraks maha mõtlema ja mõtlema miks ta seda räägib ja oot oot et äkki seal on nagu õigus ka, et või eksju, et lihtsalt, et mis sa nolk räägid siin, ja loomulikult teeb ta palju vigu eksju ja siis need vead tuuakse esile, aga nagu nii, et inimene nagu poleks mitte midagi head teinudki.

**M5.4: Mul on üks viimane küsimus veel, et kas sa oled kursis mis on kollegiaalse juhtimise teooria/ kollegiaalne juhtimine?**

D5.4: Ei tea midagi.

Lisa 3 järg

Intervjuu E

30.11.2018

Valitsuse liige

### **M1: Kuidas hindate kolleegide vahelist jõupositsioonide võrdsust?**

E1: See olukord mis siin praegu on, on minu jaoks nagu uus, sest see on puhtalt poliitiline valitsus siin, et ametnike ei ole. Kui mul varasemast on tulnud juhtida, siis on olnud ikkagi ametnike valitsus, aga see on puht poliitiline. Ma arvan, et selles mõttes on küll kõik võrdsed, et kõigi arvamust ju ikkagi kuulatakse ja püütakse ikka see konsensus leida alati, teatud juhtudel on küll ka otsus hääletamise teel langetatud, aga üldjuhul ikka püütakse konsensus leida.

### **M2.1: Mil määral valitsuse liikmed saavad kaasa rääkida?**

E2.1: Noh, ega selles mõttes, et piiranguid ei ole seal mingisuguseid. Noh selles et ei, tuleb ju mingi konkreetne eelnõu valitsuses arutlusele ja igäiks võib ju oma arvamuse selle kohta välja öelda, kas ta siis, lõppude lõpuks, kas ta siis pooldab seda eelnõud või ta ei poolda. Et ee.. seal nagu selles mõttes piiranguid ei ole et kuskil tuleb piir ette, et ma nüüd ei saa edasi arvata midagi.

### **M2.2: Ja mis määral räägitakse kaasa?**

E2.2: See oleneb hästi palju konkreetsest inimesest ja valdkonnast muidugi, et ee.. reeglina räägitakse ikkagi seal valdkonnas kaasa mille milles ollakse pädev rääkima eksole, on ka vastupidiseid juhuseid muidugi, aga see eelkõige olenebki nendest kahest asjast - kuivõrd ollakse kursis asjaga ja inimese isikuomadusest, et kuivõrd ta soovib kaasa rääkida.

### **M3.1: Kuidas hindate vallavalitsuse liikmete ühtekuuluvustunnet? Et kas pigem on igäiks enda asja eest väljas, mingite tagamõtetega, või töötate ühise valla hüvangu nimel.**

E3.1: No ma loodan, et kuna kuna ta poliitiline valitsus on siis on ikkagi, kõik on tulnud eesmärgiga seda Tapa valla asja ajada selles selles nagu polegi kahtlust, lihtsalt inimeste arusaamad on erinevad, et kuidas seda asja kõige paremini ajada ekole, et ühtsusest on

Lisa 3 järg

võibolla natuke vara rääkida, sest see valitsus on üsna noor, sest toimus ju see võimuvahetus, aga eks ta nõuab natuke aega selle sisse töötamiseks, et ei hakka kohe päris ühte jalga käima.

### **M3.2: Aga kas teil on ühine visioon olemas?**



E3.2: Noh omavalitsusel on ju visioon nagu arengukavas, et ee. arengukava eelarvestrateegia on olemas ja see ongi meie suund, visioon ja eesmärgid, et ee.. ega ega meil erinevalt ei saagi olla ja muidugi siis see koalitsioonileping mis on praegu siis ikkagi poliitikute vale sõlmitud, erineva, ühe ühe partei ja kahe valimisliidu vahel.

**M3.3: Kuidas teie meelest mõjutab omavalitsuse sisemine koostöö omavalitsuse võimekust teha koostööd teiste omavalitsustega, kohalike elanike või siis ettevõtjatega?**

E3.3: No päris otseselt, et kui seda koostööd ikkagi seespool ei ole siis on päris raske teda kommunikeerida ka väljapoole, siis tekibki küsimus, et milline see õige sõnum siis on, et kui me ei suuda seespool nagu kokku leppida, et mida me siis nagu välja ütleme eksole, kelle sõnum see õigem siis on, kui me erinevat moodi asjadest aru saame siin.

**M4.1: Kuidas hindaksite aktiivset osalust istungitel, enda ja kolleegide puhul?**

E4.1: millistel istungitel valitsuse või?

**M4.1: Valitsuse.**

E4.1: Enda puhul mul valikut ei ole, et ma pean valitsust juhtima ja seal kõige aktiivsem olema, aga see jälle oleneb konkreetselt isikust, on inimesi kes ei ütle ühtegi sõna kahe tunni jooksul on inimesi kes, kelle on arvamus igas päevakorra punktis.

**M4.1: Te olete pikalt olnud erinevates vallavalitsustes ja volikogudes, et kas see on valdavalt niimoodi?**

E4.1: Jah, see on ikka valdavalt jah, see ikka oleneb eelkõige inimesest endast, et kuivõrd ta soovib, soovib võibolla ei ole õige, et kuivõrd ta julgeb kaasa rääkida.

**M4.2: Käies istungitel kas teid valdab tunne, et ma tahan siin olla või et ma pean siin olema?**

E4.2: Emm, hehe, see nojah see on erinevalt, et ee.. volikogus ja valitsuse, et pean oma mõlemi puhul kindlasti olemas, et see käib töökohustuste hulka, aga see on üsna erinev, et eks see oleneb ju sellest, et noh valitsuse istungid ei ole probleem, et seal ma pean ja tahan

Lisa 3 järg

olla, aga volikogu istungid on vahel sellised, et oleneb ikka päevakorra punktist eksole, kui on ikka vallavanema umbusaldamine, siis ei tahaks seal olla, et see oleneb jajah palju sellistest asjadest ja kui võrd aktiivne opositsioon on parasjagu, et osatakse üpris vastikuid küsimusi esitada. Millele alati ei ole nagu vastust kah.

**M4.2: Kuidas hindaksite seda oma kolleegide puhul, et kas see peegeldub neilt, et kas nad pigem tahavad olla, või on seal kohustusest?**

E4.2: Peab nüüd jälle täpsustama, et keda sa nüüd silmas pead kolleegide puhul, kas valitsust või volikogu?

**M4.2: Võib mõlema kohta kommenteerida.**

E4.2: No võibolla alustaks siis volikogust, sest ma eeldan, et volikogu liikmed ikkagi tahavad käia, sest nad on vabatahtlikult kandideerinud volikokku ja et ma ma eeldan et nad ikkagist kõik tahavad käia ja valitsus sama lugu et et eee.. noh need valimisliidud ja parteid on ise need valitsuse liikme kandidaadid nimetanud ja lõpuks sai nad siis kõik valitsuse liikmetena kinnitatud ja selge see, et see on nende nõusolekul tehtud ja ma eeldan, et neil on see tahe ikka siin käia ja kohalkäimise statistika näitab ka, et ju nad tahavad ikka käia, et seni on kenasti kohal käidud.

**M4.3: Kuidas hindate oma isiklikku vastutust olles rahva esindaja ja töötades rahva heaks?**

E4.3: Et kuidas ma hindan või kuidas ma tunnen seda?

**M: Et jah just kuidas tunnetate?**

E4.3: No tegelikult, ma arvan, et kõik vallavanemad tunnevad sama, et ükskõik mis siin Tapa vallas juhtub puudutab see ikkagi mingil määral vallavanemat, kindlasti ka volikogu esimeest eksole, et ee olgugi, et ma võibolla mõnda asja ei saa üldse mõjutada, aga kaudset vastutust ma ikkagi tunnen iga asja puhul ja rääkimata muidugi see mida saab otseselt mõjutada. et ega selliselt tundest ei pääse jah.

**M4.3: Oskate öelda milles see täpsemalt väljendub ka see isiklik vastutus, et mis siis saab kui tuleb vastutus võtta?**

E4.3: Ei noh tegelikult, kui see amet juba vastu võetakse siis sa juba võtadki vastutuse kogu selle noh kõige laiemalt kogu selle süsteemi toimimise eest, et noh, ütleme Tapa vald on ju nii suur et siin on juba palgal üle 500 inimese kogu selles süsteemis, et noh ükskõik mis kõige pisemas allasutuses nagu halvasti on see on nagu tegelikult okei, see asutuse juhi poole

Lisa 3 järg

võibolla ka vaadatakse aga ikkagi vaadatakse vallavanema poole, et mis sul seal toimub, et miks selline jama on, või et on kuskilt võibolla jäi lumi lükkamata, või või tänavad pühkimata või puuoks kukub kellelegi kusagilt pähe et et kõik pisidetailid, puudutavad tegel, rääkimata mingitest poliitilistest jamadest, et et see on jah see süsteem ja süsteemi osa on kindlasti ka see

kohalik poliitika ja koalitsioon ja ei saa siit ka nagu kõrvale hoida ja teha et see ei puuduta üldse mind, tegelikult tuleb ka selles osas kaasa rääkida ja kui on mitu osapoolt, siis on alati on ju mingi võimalus, et mingid ebakõlad ja arusaamatused tekivad ja mina arvan, et vallavanema roll on ka siin ühtlustada seda kõike seal vahel.

**M5.1: Kas näeksite võimalust, et omavalitsuse võetakse vastu kõik otsused konsensuslikult, võib öelda nii valitsuse kui ka volikogu kohta?**

E5.1: Emh, ee.. valitsuses ei ole see midagi erakordset ja enamuse otsuseid võetaksegi konsensusel ee.. volikogus on asi keerulisem, see oleneb konkreetsest otsusest, et ee.. kui ta on nüüd täiesti poliitika vaba ja opositsioon ei ürita midagi lihtsalt ennast näidata oma võimu, et ee.. noh näiteks ma ei oskagi võibolla võibolla mingi noh meil käivad siin asutuse ümberkujundamised ja sellised, et mingi allasutuse põhikirja muutmine, see on mingitest konkreetsetest asjadest räägitakse ja seal on täiesti võimalik see konsensus, et sellisel puhul saavutatakse, aga kui on käiteks tegemist valla eelarvega või on mingid noh ütleme mingite arengukavadega seal seal see ei ole tõenäoliselt võimalik see ei saagi kunagi juhtuma, see on ka loomulik, et inimeste vaated ja arusaamad on erinevad, hea kui see suudetakse ühe valmisiliidu või partei sees ühtseks kujundada, aga noh nende üleselt sellist, kus vähegi poliitilist hõngu sees on et seal on üsna nagu ei saa loota, et päris konsensuslikult on kõik need otsused jah.

**M5.2: Oskate täpsemalt välja ka tuua, et millistel teemadel on raskem või lihtsam ühist meelt leida?**

E5.2: Need samad olulised näiteks valla eelarve eksole, valla arengukava, eelarvestrateegia ja kindalt üldplaneering, et sellised strateegilised dokumendid eelkõige. Mis väga palju vaidlust tekitab on sellised sotsiaalvaldkonna määrused, mis noh mingid toetused eksole, kohamaksud migites allasutustes. siin lööb võib olla väga selgelt see inimeste arusaam ja ellusuhtumine välja, see on võib olla see vasak poolsus ja parem poolsus natukene see, et ühed tahaksid kõik

Lisa 3 järg

kinni maksta ja teised ei pea seda õigeks et noh sellistel puhkudel tekib kus need maailmavaated eriti põrkuvad.

**M5.3: Kas näeksite võimalust, et kõik liikmed on nii võrdsed, et arvamust võetakse kuulda arvamuse sisu mitte esitaja põhjal?**

E5.3: Ma arvan, et meie demokraatia on veel nii noor, et meil on veel pikk tee sinna minna. Noh, jah, ma ei tea kas see kuskil, ilmselt jah vanades demokraatlikes riikides ikka see võib isegi niimoodi olla, aga noh meil on vist veel vara sellest unistada, et see isiksus ise ikkagi mängib ka siin rolli, et ei saa sealt ei üle ega ümber. Nii professionaalsed need poliitikud me kindlasti veel ei ole.

**M5.4: Kas te olete kursis mis on kollegiaalne juhtimine/ kollegiaalse juhtimise teooria?**

E5.4: Tead ma vaatasin seda huvi pärast peale seda kui ma seda küsimustikku lugesin, et ega see nüüd põrutavalt midagi uut ei ole ilmselt lihtsalt on need üksikud aspektid välja toodud, millele mida igapäevaelus ei mõtle eks. Eks see volikogu ja valitsus need ongi põhimõtteliselt kollegiaalsed juhtimisvõtted, et noh mis ma siin ikka oskan muud öelda, ilmselt seda nüüd elus kasutatakse erinevates kohtades, iseasi kas seda selliselt teadvustatakse, et just selline juhtimine on.

**M5.4: Ma ei tea palju te selle kohta täpselt lugesite, aga kui võtta need tegurid, et konsensus ja võrdsus, et volikogu see poolest sobituks sinna, aga reaalsuses kuidas te arvate, kas on võimalik seda rakendada või mitte?**

E5.4: No kui me nüüd võrdleme kust me tuleme ikkagi, üheksakümnendate algusest, see on sinu jaoks hoopis tume maa, et no seal väga võrdsusest ei saanud rääkida eksole, põhimõtteliselt üks inimene otsustas, noh olenes muidugi tema isikuomadustest, aga ühele persoonile oli tohutu võim kätte antud, nii seadusandlik kui täidesaatev ekole, kui selle ajaga nüüd võrrelda siis me oleme ikkagi päris tubli sammu edasi astunud või mitu sammu selle printsiibi poole. Et eks me sinna poole liigume jah aga et noh kas sellist ideaalset olukorda saavutatakse, et kõik ongi võrdsed, ma selles natuke kahtlen. Et see vajab ka samas väga oskuslikku juhtimist, ei lihtsalt noh et kõik need meeskonna liikmed peaksid mõistma väga üheselt, et ikka tekib kellelegi kiusatus seda kõrgemat positsiooni või mõjusamat positsiooni hõivata, et noh see on siuke, kindlasti sinna poole püüdlema peab jah.

Lisa 3 järg

Intervjuu F

28.11.2018

Komisjoni liige

**M1: Kuidas hindate kolleegide vahelist jõupositsioonide võrdsust? Ehk siis komisjoni liikmete vahelist.**

F1: ee.. noh, komisjonis on ee, seal nagu mingeid erilisi jõupositsioone ei ole, see on pigem nagu volikogus on rohkem see teema. Komisjonis on nagu rohkem selle järgi, et on nagu vanad olijad ja siin on nagu uued. Siis need, noh ütleme niimoodi, et vanad olijad lihtsalt saavad hästi mõjutada uusi, sest nad lihtsalt noh teavad nagu rohkem. Uuena sa nagu ei julge nii vastu vaielda, sest sa ei tea kõiki nüansse ja ja üldiselt need vanad olijad kipuvad olema ka volikogu liikmed, siis neil on võimalus seda teha nagu neile sobivalt. Aga noh ma ei ole tundnud, et meid nagu väga manipuleeritakse või midagi, et keegi nagu midagi peale suruks.

**M2.1: Mil määral on otsuste tegemisel liikmetel võimalus kaasa rääkida?**

F2.1: Kui on kultuurikomisjoni otsus siis on kõigil võimalik, aga lõpuks taandub sellele asi, et volikogu ju ikkagi lõpuks otsustab, teeb viimase otsuse ja ja seal nagu tavaliselt, komisjoni tava liikmel ei ole midagi teha jah, aga komisjoni esimees on volikogu liige tema saaks seista ja see nüüd oleneb sellest, et kui tugev esimees - meil on väga nõrk ja meie otsuste eest nagu nagu. Meil on ehe näide ju see LGBT filmifestival ja kultuurikomisjon otsustas, et annab selle ajaks jaha ja oli nagu selle poolt, aga volikogu otsustas, et ei anna. Noh ilma et ei noh tähendab, et volikogu peaks võtma justkui kultuurikomisjoni otsuse mille pealt nemad saavad otsustada, sest kultuurikomisjon on justkui selle valdkonna spetsialist ikkagi. Agag aga ei andnud ja ei põhjendanud miks, et lihtsalt, noh tähendab mitteametlikult põhjendati - sellepärast et seal on geid ja lesbid, aga aga noh see tuli lihtsalt ühe volikogu liikme, es no ütles lihtsalt et nii oli, aga seal ei olnud siukest jah.

**M2.2: Aga mil määral räägitakse kaasa seal komisjonis? Et just nagu liikmed omavahel, palju võetakse sõna?**

F2.2: Ütleme niimoodi, et seal on ee.. suurusjärg mingi 15-17 inimest umbes midagi siukest ja ütleme, et mingi on teatav käputäis aktiivseid kes nagu võtavad sõna. Sisuliselt on ikkagi

Lisa 3 järg

välja kujunenud mingisugune aktiivsem grupp, kes agu võtavad sõna, sõna võtta võivad küll kõik aga aga pigem on osa seltskonnast tagaplaanil ja osa seltskonda ei käi kohal.

### **M3.1: Kuidas hindate komisjoni liikmete ühtekuuluvustunnet?**

F3.1: Eee.. ei, et pigem on ta niimoodi, et ikkagi ühtse asja eest ollakse väljas sest enamasti me otsused on ikkagi siuksed ühemeelsed vaata ja ei ole nagu erilist, nagu isegi polegi selliselt tulisi vaidlusi tekkinud, omavahelisi vaidlusi ei ole tekkinud. Pigem on see, et üks tegeleb teatriga, üks tantsuga, üks koorilauluga, ja kui me peame mingisuguse sündmuse üle otsustama siis on just see, et nad saavad selgitada seda tausta, et noh mida minul teatri inimesena ei oleks nagu koorilauljate kohta, et nagu ma ei tea tahavad minna kuhugile venemaale mingisugusele laulmisele, ma ei taju kui oluline võib see olla. Siis on hea kui on keegi nende hulgast kes seletab, sest pigem on see positiivne, et on seed erineva taustaga, aga siuke kultuurikomisjonis on ikkagi üksmeelsus üldiselt.

### **M3.2: Mhmh, kas teil on ühine visioon?**

F3.2: jah, võib nii öelda küll.

### **M3.3: Kuidas mõjutab sisemine koostöö koostööd teiste osapooltega, ehk siis võibolla see, et kui hästi teie komisjon toimib kas see peegeldab ka seda kuidas need asjad lähevad ka volikogust läbi või muud üldist välist koostööd?**

F3.3: Üldiselt mulle tundub, et volikogu väga ei huvita see kuidas meie oma koostöös hakkama saame. Ja no jah see on sagu selles suhtes raske öelda, et mulle tundub, et see taandub inimsuhete tasandile alati, et et, kultuurikomisjon koosneb ka erinevate erakondade liikmetest ja et noh pigem on see, et kuidas need inimesed omavahel noh inimlikul tasandil läbi saavad, et see võib ka justkui nagu hiljem volikogus ka nagu määrata. Et mängida nagu kaasa positiivselt just, et siis on lihtsam koostööd teha kui sa saad selle inimesega läbi. Et seda ühist keelt on lihtsam leida, mulle tundub et see taandub sinna volikogus ka.

### **M4.1: Kuidas hindad aktiivset osalust koosolekutel- enda ja kolleegide puhul?**

F4.1: Ma paneks kolme.

### **M4.1: Kolme?**

Lisa 3 järg

F4.1: Viie palli süsteemis selles mõttes, et see no jälle niimoodi, et viieteistkümnest ütleme et see suurusjärg on umbes 15 sest ma ka täpselt ei tea ja ja viimasel koosolekul oli kas 4 või 5 ja

seal on jälle see põhi, see aktiivne grupp kes nagu käib, kes leiab selle aja, et tulla. Ütleme et noh, aga aga see on kuskil pooled ja siis on mingi nende hulgas on sellised kes üks kord saavad ja teine kord ei saa onju. Ja siis on veel mingi grupp neid, kes ma olen võib olla ühe korra näinud. Mina käin, ma olen puudunud ühelt koosolekult lihtsalt vot ma ei saanud minna, sest mul oli konkreetne asi, et ei saanud. Noh me teame neid koosolekuid sisuliselt nädala aega ette ja sa saad nagu planeerida. Tegelikult ma olen nagu isegi, ma olen nagu pahane selle koha pealt, et tegelikult need inimesed on justkui valitud. mitte just kui vaid nad ongi valitud ja siis nad on pandud nagu Rakvere linna kultuuri asju nagu arutama ja otsustama ja siis nad ei suvatse isegi nagu kohale tulla. Mida kuradit, mida sa siis üldse sügelesid siia.

**M4.2: Kas sinul on pigem tunne koosolekutel, et “ma tahan siin olla” või “ma pean siin olema”?**

F4.2: Mina kindlasti tahan ja selle pärast ma seal ka käin, minu arust on just äge, et saad kaasa rääkida ja mõtteid vahetada.

**M4.3: Kas sa tunnend ka isiklikku vastutust? Just see, et kuna sind on sinna valitud ja sa esindad?**

F4.3: Just loomulikult, see see ongi ju see.

**M4.3: Aga kuidas see isiklik vastutus väljendub ja millest?**

F4.3: No see on kõige lihtsam, et kui ma näen, et mul on sellele ajale planeeritud mingi muu asi ka siis kultuurikomisjoni koosolek on prioriteetsem. Kui ma vähegi saan siis ma see on ikkagi, kui ma saan siis teise asja lükkan edasi või jätan ära.

**M5.1: Kas näeksid võimalust, et kõik otsused võetakse vastu konsensuslikult?**

F5.1: Seal nüüd põhimõtteliselt ongi niimoodi. Aga ma ma ei arva, et see peaks niimoodi olema selles mõttes, et inimesed on erinevad ja inimesed näevad erinevatest vaatenurkadest alati, alati võib olla et keegi ei ole päris selle lahendusega nõus. Aga meil on ta praegu nii olnud, aga ma arvan, et meil on praegu palju uusi liikmeid kes ei oska võib olla ka ei julge

Lisa 3 järg

vastu hääletada ja vastu vaielda, see võib ka selle konsensususe põhjuseks olla - lihtsam on kaasa hääletada, et hea küll las ta läheb.

**M5.2: Aga kas sa oskad välja tuua ka teemasid, millega on lihtsam leida üksmeelt või just raskem?**

F5.2: No raskem üksmeelt leida on kohe kui see puudutab mingit seksuaalvähemust või mingit sellist teemat või see isegi oli siin korra käis läbi volikogu tõstatas küsimuse kas linnapäevadel oli ahh kurat ühesõnaga mingi mustlastantsude basaar, ühesõnaga mingi vähemusrahvuste ja soolise vähemuse, mingid siuksed orientatsiooni probleemid noh et need võivad tekitada siukseid vaidlusi, aga ütleme siukses ühisürituste ja suurürituste jaoks jälle on lihtsam, kuidagi tuleb lihtsamini see mis sõna see oligi, üksmeel.

**M5.3: Kas näeksid võimalust, et arvamust võetakse kuulda arvamuse sisu põhjal mitte esitaja põhjal?**

F5.3: Ja siin ongi jälle see teema, et tavaliselt arvamust avaldavad vanemad olivad ja kellel nagu rohkem infot ja seda tasuta ja tugevust on, siis ma arvan, et teine kord ollakse nõus juba puhtalt selle pealt nagu Velvo Välja on Rakvere Teatri direktor kes on pikalt olnud seal kultuuri komisjonis ja volikogus ja no kui tema nagu ütleb, et näeb et see peaks olema nii, siis on nii mõnedki kes on nõus lihtsalt sellepärast et tema niimoodi ütles. Ilma nagu võibolla kogu sisust aru saamata.

**M5.3: Aga see nagu võib tulla sellest, et usaldatakse teda ja tema kogemust?**

F5.3: Jah jah

**M5.3: Mitte lihtsalt et ta on võimekas inimene?**

F5.3: jaja pigem ja ja seda küll, et usaldatakse kogemust, aga noh ikkagi nagu ilma sisu aru saamata noh ollakse sellega nagu nõus aga noh siin on muidugi jälle see probleem, et aega on kõigil vähe ja kellelgi ei ole sellist sisulise, või noh ütleme et küsida, et palun selgitage mulle nüüd, et seda aega ära kuulata keegi hakkab juba nihelema ja jopet selga panema ja tahab juba ära minna ja.

**M5.4: Kas sa oled kursis mis on kollegiaalne juhtimine/ kollegiaalse juhtimise teooria?**

F5.4: Mis asi?

**M5.4: Kollegiaalne juhtimine.**

Lisa 3 järg

F5.4: See on siis mingi meeskondlik juhtimine ? Ma sellise väljendiga küll kursis ei ole. Aga mis see teooria täpselt on siis?



**M5.4:** Seal ongi nii, et kõik need liikmed kes seal organis osalevad on omavahel võrdsed, puudub hierarhia, kõik liikmed ongi siis nii võrdsed, et kuulatakse kõigi arvamust ja selle sisu ja selle põhjal siis tehakse konsensuslikud otsused. Aga see otsus tulebki sellest sisust ja ühise hüvangu nimel, et isegi kui sulle ei meeldi see otsus aga sa tead et see on ühise hüvangu nimel, siis sa ikkagi nõustud sellega.

F5.4: Ahah, siis ma ikka tean seda, ma isegi kasutan seda MTÜs, sest seal ma lähtun sellest, et kõik on ikkagi ühiskoosolekute teema ja teen ettepanekuid või teised teevad ettepanekuid ja ühiselt me siis hääletame seda, et teeme nii või naa. Aga mingites suuremates küsimustes, sest väiksemaid ei, sest nii on võimatu seda teha, et iga kord tee mingi koosolek. Noh see on ikka väga keeruline, see on siuke ajakulu ja siis nagu ei liigukski midagi, aga noh tähtsamaid küsimusi saab ikkagi nii teha.

Intervjuu G

01.12.2018

Komisjoni liige

**M1: Kuidas hindate kolleegide vahelist jõupositsioonide võrdsust?**

G1: Liikmed on võrdsed, et võib öelda, aga see kes on komisjoni juht, et nad kipuvad dikteerima ja ikkagi lähtuvad sellest, et nad on kõrgemal positsioonil, juhtival positsioonil.

**M2.1: Mil määral on otsuste tegemisel kõigil liikmetel võimalus kaasa rääkida ?**

G2.1: Kõigil liikmetel on võimalus kaasa rääkida, kas nad seda võimalust kasutavad, see juba oleneb inimese isikuomadustest ja eesmärkidest, miks ta on siis selles komisjonis, et kas ta on seal selleks, et midagi ära teha või mingisugustel poliitilistel või isiklikel kaalutlustel ja teda sisuline töö ei huvita.

**M2.2: Mil määral räägivad kõik liikmed kaasa?**

G2.2:  $\frac{2}{3}$ , ütleme, laias laastus kaks kolmandikku enamasti räägib kaasa ja üks kolmandik pigem mitte ja enamasti ütleme nii, et kümnest inimesest nii kolm neli kes on väga aktiivsed.

Lisa 3 järg

Enamasti need aktiivsed on siis ka algatajad ja uute ideede pakkujad, ja siis ütleme need, et osa liikmetest on need kes on pigem kaasa tulijad ja sellest ütleme üks kolmandik kes on pigem

mitte rääkijad nende hulgas on tihti ka need kes pärast kritiseerivad, kuigi kui oli võimalus siis nad kaasa ei rääkinud ja võisid tegelikult isegi hääletada poolt.

### **M3.1: Kuidas hindate volikogu liikmete/ vallavalitsuse liikmete ühtekuuluvustunnet?**

G3.1: Kuna komisjonides on tihti allasutuste juhid, siis nemad pigem kaitsevad oma huve. Kui on tegu ka mingisuguse teemaga, kus keegi on teinud pikaajaliselt mingit üritust või projekti organiseerinud, siis tal võib ka olla oma huvi, aga tal ei ole materiaalne huvi vaid huvi see asi läbi viia. Mõnel üksikul korral on olnud ka see, kus lähtutakse sellest, et võimalikult lihtsalt midagi ära teha, et võimalikult vähe panustada, aga need on üksikud korrad. Ei saa öelda, et oma huvi läbisurumine oleks valdav, aga seda on. Seda ühisti pilti aitab näha see kui see, kes seisab mingisuguse asja eest suudab seda teistele väga selgelt ja arusaadavalt kirjeldada või tuua selle eesmärgid välja, et kui see ei jää kuhugi emotsioonide tasemele, ja on ikkagi arukas arutelu ja ideede pakkumine, et siis on seda ühist eesmärki ikkagi lihtsam täide viia.

### **M3.2: Kas volikogu komisjoni liikmetel on ühine visioon?**

G3.2: Kas päris ühine seda võibolla mitte, või, laias laastus soovitakse ikkagi omavalitsuse elu ikkagi parandada, aga see kuidas seda teha - need nägemused võivad olla erinevad, aga selle sama ühise eesmärgi leidmise juures tegelikult olekski võibolla vaja rohkem sellist sisukat arutelu, seda võibolla on natuke vähe. Et kokkusaamisi ei ole nii palju ja need kokkusaamised mis on, need tihtipeale kuluvad ära teatud väga kindlate asjade tegemiseks ja paika panemiseks ja selliseks ideede laadaks ja sellise võibolla uudse või laiema visiooni välja töötamiseks oleks vaja tihedamini ja põhjalikemaid kokkusaamisi ja läbirääkimisi.

### **M3.3: Kuidas Teie meelest mõjutab komisjoni sisemine koostöö selle võimet teha koostööd teiste välimiste osapooltega, näiteks volikogu?**

G3.3: Võib mõjutada, sest, et komisjoni liikmed võivad kattuda volikogu liikmetega ja paratamatult mingite otsuste puhul mängivad rolli isiklikud suhted. Ja ka see poliitiline, et kas ma jutumärkides olen õiges parteis. Et see hea idee võib takerduda mingite poliitiliste mängude taha.

Lisa 3 järg

### **M4.1: Kuidas hindaksite aktiivset osalust istungitel - enda puhul ja kolleegide puhul?**

G4.1: Umbes sama ikka, ütleme nii, et laias laastus kümnest seitse on kaasa mõtlejad ja seitsmest neil on aktiivsed kaasa rääkijad ja paar kolm tundub, et ei mõtlegi kaasa. On ka neid

liikmeid, kes puuduvad palju ja minul isiklikult tekib küll küsimus, et miks nad on lasknud end sinna üldse määrata.

#### **M4.1: Kuidas hindate ennast?**

G4.1: Mina hindan ennast aktiivseks kuulajaks ja kaasa rääkijaks ja pakun ideid ja alati küsin kui teema on võõras, ja pakun ka ideid kui ma hästi seda teemat ei valda, aga tunnen, et seal võib olla midagi veel mille peale ei mõelda.

#### **M4.2: Käies koosolekutel, kas Teid valdab tunne “ma tahan siin olla” või “ma pean siin olema”?**

G4.2: Ei no ma tahan siin olla ikka.

#### **M4.2: Kuidas hindaksite sama küsimust oma kolleegide puhul?**

G4.2: Seal tuleb see sama, eelnevatest küsimustest lähtuvalt, et mõne puhul tekibki küsimus, et mis eesmärgid ja huvid tal seal üldse on, kui ta kaasa ei mõtle ja kohal ei käi, et siis võiks ju olla aus kõigi vastu ja öeldagi, et mul ei ole huvi ja lasta siis võibolla kellelgi teisel tulla nende asemele ja kaasa rääkida. Aga on ka kindlasti neid, kes tahavad olla ja kaasa rääkida ja kohalikku elu arendada, edendada, mõne inimese jaoks on see siis kas mingi poliitilise või tööalase eesmärgi elluviimine.

#### **M4.3: Kuidas hindate enda isiklikku vastutust, olles rahva esindaja ja töötades rahva heaks? Millest isiklik vastutus väljendub?**

G4.3: Millest see väljendub või? See väljendub usust sellesse, et mul on ideid ja visioon paremast elust. Ei mina võtan seda vastutust väga tõsiselt, et see vastutus väljendubki selles, et ma pühendan oma aega ja siis olen alati aktiivne osaleja. See on ikka kümme palli kümnest see vastutus, mu enda aeg juba on liiga väärtuslik selleks, et teha midagi mida ma ei taha teha.

#### **M5.1: Kas näeksite võimalust, et kõik otsused omavalitsuses võetakse vastu konsensuslikult?**

Lisa 3 järg

G5.1: Mitte konsensuslikult, ikka enamuse hääletusega, on neid küsimusi kus inimesed on vastu ja kus nad jäävad erapooltuteks. Mõnes mõttes oleks parem kui see oleks konsensuslik, äkki see annaks selle tõuke, et inimesed räägiksid omavahel rohkem asju läbi ja peaksidki sealjuures juba teineteisele põhjendama miks mõni asi peab olema nii või naa. Sest et kui on

häälteenamus, siis võib juhtuda see, et nii nagu vanarahvas ütleb et kes kõvemini karjub see rohkem saab. Et ma siis komisjonides näen küll seda konsensususe võimalikkust ja ma arvan, et nad võiksidki töötada konsensuslikult, see võtaks küll rohkem aega, aga ma arvan, et tulemus oleks parem.

**M5.2: Millistel teemadel on raskem/ lihtsam üksmeelt leida?**

G5.2: Uusi ideid on raske läbi viia, või siis ikkagi jah läbi viia, nagu raske rakendada. Et inimestele meeldib käia sissetallatud radu, rasked on võibolla ka need teemad, mis puudutavad kas siis rahastamise vähendamist või muutmist või teisi asju, mis on seotud materiaalse küljega, näiteks ka mingite ruumide ümber kolimist või otstarbe muutmist. Lihtsamini lähevad need teemad, kus saabki käia mööda sissetallatud raha ja mille puhul enamus inimesi on rahul, näiteks need üritused mis on suured ja varasemalt hästi läinud, siis hea meelega teisel korral toetatakse neid.

**M5.3: Kas näeksite võimalust, et kõik liikmed on “nii” võrdsed, et kõigi arvamusi võetakse kuulda arvamuse sisu, mitte selle esitaja põhjal?**

G5.3: Jah, ma usun, et see on võimalik. Enamasti see ka on nii, ma arvan, et sellele aitab kaasa see, et inimesed ikkagi tunnevad üksteist ja nagu suhtlevad omavahel ka teistel tasanditel.

**M5.4: Kas olete kursis kollegiaalse juhtimise teooriaga?**

G5.4: Jah olen selle kohta lugenud pisut, sest käisin korra koolitusel, kus sellest räägiti.



Mina, Merée Marleen Ruzitš

1. annan Tartu Ülikoolile tasuta loa (lihtlitsentsi) minu loodud teose  
“Kollegiaalse juhtimise võimalikkus Eesti kohalikes omavalitsustes”  
mille juhendaja on  
Eva Piirimäe,  
reprodutseerimiseks eesmärgiga seda säilitada, sealhulgas lisada digitaalarhiivi DSpace  
kuni  
autoriõiguse kehtivuse lõppemiseni.
2. Annan Tartu Ülikoolile loa teha punktis 1 nimetatud teos üldsusele kättesaadavaks  
Tartu Ülikooli veebikeskkonna, sealhulgas digitaalarhiivi DSpace kaudu Creative  
Commonsi litsentsiga CC BY NC ND 3.0, mis lubab autorile viidates teost reprodutseerida,  
levitada ja üldsusele suunata ning keelab luua tuletatud teost ja kasutada teost  
ärieesmärgil, kuni autoriõiguse kehtivuse lõppemiseni.
3. Olen teadlik, et punktides 1 ja 2 nimetatud õigused jäävad alles ka autorile.
4. Kinnitan, et lihtlitsentsi andmisega ei riku ma teiste isikute intellektuaalomandi ega  
isikuandmete kaitse õigusaktidest tulenevaid õigusi.

*Merée Marleen Ruzitš*  
07.01.2019